МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Розвиток та оцінка сучасних бізнес-стратегій в Україні»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0723-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
В.С.Славуцький

Керівник к.е.н., професор Кущик А.П.
Рецензент к.е.н., доцент Щебликіна І.О.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Славуцькому Владиславу Сергійовичу

1. Тема роботи: «Розвиток та оцінка сучасних бізнес-стратегій в Україні»
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 29 грудня 2023 р. № 2252-с.

2. Строк подання студентом роботи: 11 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «НОВА ПОШТА», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність, види сучасних бізнес-стратегій та фактори, що впливають на їх вибір, а також методи оцінки ефективності стратегій; провести аналіз діяльності компанії "Нова Пошта", її стратегічного розвитку, існуючої бізнес-стратегії та конкурентних переваг на ринку логістичних послуг; розробити рекомендації щодо вдосконалення поточної стратегії, запропонувати альтернативні стратегічні напрями розвитку, оцінити ризики та перспективи їх впровадження.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить:2 рис.,17 табл. та 7 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущик А. П., к.е.н., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Кущик А. П., к.е.н., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Кущик А. П., к.е.н., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ _____В.С.Славуцький

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.П. Кущик

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна

(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 105 с., 2 рис., 17 табл., 70 джерел.

Об’єктом дослідження є бізнес процеси та стратегії на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА»

Предметом дослідження виступають особливості розробки, реалізації та оптимізації бізнес-стратегії компанії "Нова Пошта", яка є однією з провідних логістичних компаній на українському ринку.

Метою роботи є аналіз стратегічного управління, оцінка існуючих бізнес-стратегій компанії "Нова Пошта" та розробка рекомендацій для вдосконалення стратегії з урахуванням динамічних змін ринку.

Завдання: 1) дослідити теоретичні аспекти бізнес-стратегій і їх вплив на розвиток компанії; 2) проаналізувати конкурентне середовище і позиції компанії на ринку; 3) оцінити фінансові показники та ринкову частку компанії; 4) запропонувати стратегічні напрями для покращення ринкової позиції "Нової Пошти."

Методи дослідження: діалектичний метод, системний і комплексний підходи, кількісний і якісний аналіз, SWOT- і PEST-аналізи, а також методи дедукції й індукції.

Отримані результати та їх новизна: 1) запропоновано рекомендації для посилення стратегічних позицій компанії в умовах високої конкуренції; 2) розроблено стратегії з виходу на міжнародні ринки та диверсифікації послуг; 3) надано пропозиції щодо посилення екологічної відповідальності компанії та впровадження соціально орієнтованих проектів.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані стратегії можуть бути використані для вдосконалення діяльності "Нової Пошти" та інших компаній на ринку логістичних послуг в Україні.

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, ЛОГІСТИКА, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, РИНКОВА ЧАСТКА, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.

SUMMARY

Qualification work: 105 pages, 2 figures, 17 tables, 70 references.

The object of the research is the business processes and strategies at LLC "Nova Poshta."

The subject of the research is the peculiarities of the development, implementation, and optimization of the business strategy of "Nova Poshta," which is one of the leading logistics companies in the Ukrainian market.

The purpose of the work is to analyze strategic management, evaluate the current business strategies of "Nova Poshta," and develop recommendations for improving the strategy in the context of dynamic market changes.

Tasks: 1) to explore the theoretical aspects of business strategies and their influence on the company's development; 2) to analyze the competitive environment and the company’s market position; 3) to assess financial indicators and market share of the company; 4) to propose strategic directions for improving the market position of "Nova Poshta."

Research methods: The dialectical method, systematic and comprehensive approaches, quantitative and qualitative analysis, SWOT and PEST analyses, as well as deduction and induction methods were used in the research.

Results obtained and their novelty: 1) recommendations were developed to strengthen the company’s strategic position in a highly competitive environment; 2) strategies were proposed for entering international markets and diversifying services; 3) proposals were made to enhance the company’s environmental responsibility and implement socially oriented projects.

The results of the study include recommendations for strengthening the strategic position of "Nova Poshta" in a competitive market, such as improving operational efficiency and leveraging innovations. Strategies for entering international markets and diversifying services were proposed, alongside measures to enhance environmental responsibility and implement socially oriented projects.

These findings aim to ensure the company's sustainable development and market competitiveness.

The practical significance of the results obtained: The proposed strategies can be used to improve the activities of "Nova Poshta" and other companies in the Ukrainian logistics services market.

BUSINESS STRATEGY, COMPETITIVENESS, INNOVATIONS, LOGISTICS, STRATEGIC DEVELOPMENT, MARKET SHARE, SOCIAL RESPONSIBILITY.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ 11

1.1. Сутність та види сучасних бізнес-стратегій 11

1.2. Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства 23

1.3. Методи оцінки ефективності бізнес-стратегій 29

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА "НОВА ПОШТА" 51

2.1 Огляд діяльності та стратегічного розвитку компанії 51

2.2 Аналіз існуючої стратегії компанії на ринку логістичних послуг 58

2.3 Оцінка конкурентних переваг і позицій компанії 70

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ 76

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення поточної стратегії 76

3.2. Розробка альтернативних стратегічних напрямів розвитку 81

3.3. Оцінка ризиків і перспектив впровадження нових стратегій 87

ВИСНОВКИ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98

ВСТУП

Сучасний бізнес в Україні функціонує в умовах динамічних змін, що зумовлені глобалізацією, технологічними інноваціями та економічними викликами. Успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін та впроваджувати ефективні бізнес-стратегії. З огляду на високу конкуренцію, підприємства мають зосереджуватися на оптимізації ресурсів, пошуку нових ринкових можливостей і впровадженні інноваційних підходів. Стратегічне управління забезпечує підприємствам можливість не лише зберігати конкурентні позиції, а й досягати сталого розвитку навіть в умовах нестабільності. Вивчення сучасних бізнес-стратегій є важливим для покращення управлінських рішень, зокрема у швидкозростаючих галузях, таких як логістика, ІТ та енергетика.

Актуальність теми. В умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції питання розробки та оцінки сучасних бізнес-стратегій набуває особливого значення. Стратегії підприємств мають бути адаптивними, враховувати специфіку національного ринку та динаміку його розвитку. Це дозволяє підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, а й створювати додаткову цінність для своїх клієнтів. Дослідження цієї теми сприяє визначенню оптимальних підходів до стратегічного управління, що є необхідним для підтримки сталого розвитку бізнесу в Україні.

Теоретичні та практичні аспекти, пов’язані з розробкою та оцінкою сучасних бізнес-стратегій підприємствами, висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Дж. Барні, Р. Грант, В. П. Савчук, О. Г. Білорус, О. І. Амоша, Л. М. Федулова, С. В. Ілляшенко, Г. О. Швиданенко та ряд інших.

Незважаючи на глибоку розробленість відповідної теоретичної бази з проблем формування ефективних бізнес-стратегій сучасних підприємств, багато питань, пов’язаних з дослідженням систематизації підходів щодо

сутності стратегічного управління та застосування ефективних механізмів в сучасних умовах, потребують подальшої розробки. Актуальність, теоретична новизна та практична значущість дослідження цих проблем визначили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є комплексний аналіз та оцінка сучасних бізнес-стратегій на прикладі підприємства "Нова Пошта" з розробкою рекомендацій щодо їх подальшої оптимізації в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– дослідити поняття, основні характеристики та класифікацію бізнес-стратегій для розуміння їх ролі у стратегічному управлінні;

– визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір стратегії підприємства;

– проаналізувати основні підходи та інструменти для оцінки результативності впроваджених бізнес-стратегій;

– дослідити основні аспекти діяльності компанії "Нова Пошта" та її стратегічні напрямки розвитку;

– провести аналіз поточної бізнес-стратегії компанії з акцентом на її ефективності у ринкових умовах;

– оцінити сильні сторони компанії, її конкурентні переваги та позицію на ринку логістичних послуг;

– запропонувати нові стратегічні напрями розвитку для зміцнення позицій компанії на ринку;

– визначити потенційні ризики впровадження нових стратегій та оцінити їх перспективи у контексті розвитку компанії.

Об'єкт дослідження – розвиток та оцінка сучасних бізнес-стратегій підприємств в Україні.

Предмет дослідження – особливості розвитку та оцінки бізнес-стратегії компанії "Нова Пошта" як прикладу сучасного підприємства в Україні.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі теорії та практики стратегічного управління та розвитку бізнес-стратегій. У роботі використані такі методи: аналіз і синтез для вивчення теоретичних підходів, порівняльний аналіз для оцінки позицій компанії на ринку, а також системний підхід для структуризації внутрішніх і зовнішніх чинників. Застосовано SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, і коефіцієнтний аналіз для оцінки фінансових показників. Методологічний підхід забезпечив комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані фінансової звітності ТОВ "Нова Пошта" результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення бізнес-стратегії компанії "Нова Пошта" з урахуванням сучасних умов ринку. Запропоновано нові напрями розвитку, такі як диверсифікація послуг і вихід на міжнародні ринки. Удосконалено підходи до оцінки ефективності стратегії. Також обґрунтовано важливість інтеграції екологічних і соціальних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності компанії. Результати можуть бути застосовані іншими підприємствами у логістичній сфері.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства впроваджувати ефективні бізнес-стратегії, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпеченню сталого розвитку компанії.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність та види сучасних бізнес-стратегій

Сучасні бізнес-стратегії розглядаються як комплекс рішень і дій, які визначають напрямок розвитку підприємства в умовах динамічної ринкової конкуренції. Вони спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації, забезпечення її конкурентних переваг та адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Розробка ефективної бізнес-стратегії має суттєвий вплив на стійкість і конкурентоспроможність підприємства, а також дозволяє зосередити зусилля на найважливіших аспектах діяльності. Як зазначає Дж. Барні у своїй праці "Фірмова стратегія та конкурентна перевага", стратегія допомагає не лише планувати ресурсні витрати, а й визначати унікальні риси компанії, що дозволяють їй вирізнятися серед конкурентів [1]

Бізнес-стратегія – це комплексний план дій компанії для досягнення комерційних цілей. Він охоплює рішення, пов’язані з позиціонуванням продукту на ринку, взаємодією з клієнтами, управлінням конкуренцією, і є важливою опорою для стійкого успіху бізнесу.

Добре розроблена бізнес-стратегія забезпечує чітке бачення компанії. Це дозволяє керівникам визначати точні цілі відповідно до місії та бачення компанії. Визначаючи стратегічний напрямок, особи, які приймають рішення, краще підготовлені для того, щоб направляти свої команди до успіху, мінімізуючи помилки та максимізуючи операційну ефективність.

Волатильність ринку неминуча, але продумана бізнес-стратегія дозволяє компанії швидко адаптуватися. Відстежуючи тенденції, оцінюючи конкуренцію та розуміючи мінливі потреби клієнтів, добре продумана бізнес-стратегія пропонує необхідну гнучкість, щоб залишатися актуальною в середовищі, що постійно змінюється.

Розумний розподіл ресурсів є центральним елементом будь-якої успішної бізнес-стратегії. Лідери повинні визначити стратегічні сфери інвестування, будь то розробка продукту, управління талантами чи географічне розширення. Продуманий підхід максимізує можливості, уникаючи непотрібного розпорошення ресурсів.

У умовах гострої конкуренції важливо виділитися. Добре розроблена бізнес-стратегія допомагає визначити особливу ціннісну пропозицію. Це дозволяє лідерам підкреслити те, що робить їх компанію унікальною, привертаючи увагу потенційних клієнтів і зміцнюючи лояльність існуючих клієнтів.

Бізнес-стратегія не обмежується операційною стабільністю; це також заохочує інновації. Успішні компанії постійно шукають нові можливості для розвитку. Інтегруючи дослідження та розробки в стратегію, лідери сприяють постійному зростанню та зміцнюють позиції своєї компанії на ринку.

Стратегія диференціації базується на створенні унікальної пропозиції, яка виділяє компанію серед її конкурентів на ринку. Цей підхід має на меті запропонувати щось особливе, чи то з точки зору продуктів, послуг чи навіть іміджу бренду.

Покращення бренду: зосереджуючись на унікальних характеристиках, компанія може зміцнити свій бренд і стати синонімом якості, інновацій або інших позитивних атрибутів.

Знижена чутливість до ціни: клієнти, які готові платити за відмінні риси, часто менш чутливі до коливань цін, що може сприяти більш стабільній нормі прибутку.

Зменшення конкуренції: створюючи унікальну пропозицію, компанія може зменшити конкурентний тиск, оскільки вона займає унікальну позицію на ринку.

Лояльність клієнтів: Клієнти, швидше за все, залишаться лояльними до компанії, яка пропонує щось особливе, що важко повторити конкурентам.

Бренд Apple є знаковим прикладом диференціації. Їхні продукти, такі як iPhone і MacBook, вирізняються елегантним дизайном, інноваційними функціями та інтегрованою екосистемою.

Tesla: в автомобільній промисловості Tesla вирізняється тим, що зосереджується на електромобілях високого класу, винятковій автономності та функціях автономного керування.

Lush: Бренд косметичних засобів Lush вирізняється своєю відданістю натуральним інгредієнтам, продуктам ручної роботи та своєю позицією проти тестування на тваринах.

Airbnb: ця платформа для оренди житла зробила революцію в туристичному секторі, пропонуючи унікальне персоналізоване житло, яке часто доступніше, ніж традиційні варіанти.

У сучасному бізнес-середовищі стратегії можна розділити на різні категорії залежно від рівня управління, сфери дії та типу організаційної поведінки. Це надає можливість розробляти та впроваджувати комплексні підходи, які відповідають поточним потребам і перспективам розвитку конкретної галузі або компанії.

Корпоративна стратегія є ключовим елементом загального стратегічного управління компанією, оскільки вона визначає основні напрями її розвитку та діяльності на ринку. Розробляється така стратегія на найвищому рівні управління, що включає топ-менеджмент і ради директорів, адже саме вони несуть відповідальність за довгострокове бачення компанії, її місію та ключові цілі. Суть корпоративної стратегії полягає у формуванні стратегічних рішень щодо того, як компанія функціонуватиме на ринку, які галузі та ринки вона обиратиме для своєї діяльності, і які форми організації бізнесу використовуватиме для забезпечення сталого зростання.

Основною метою корпоративної стратегії є прийняття рішень, які дозволяють компанії адаптуватися до змін ринкового середовища і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Вона спрямована на забезпечення загального напрямку розвитку компанії, який включає вибір

галузей діяльності, визначення географічної присутності, а також прийняття рішень щодо розширення або диверсифікації бізнесу. Корпоративна стратегія часто визначає структуру компанії, яка може включати різні бізнес-одиниці, філіали чи дочірні компанії, що функціонують в одній або декількох галузях. Наприклад, багатонаціональні корпорації, такі як Procter & Gamble чи Unilever, мають різноманітні бізнес-одиниці, що займаються виробництвом різних видів продукції в різних країнах, що є результатом їхньої корпоративної стратегії диверсифікації та глобального розширення.

Вибір галузей діяльності є важливим аспектом корпоративної стратегії, оскільки він визначає, які продукти та послуги компанія буде пропонувати на ринку. Наприклад, компанії можуть зосереджуватись на одній галузі, досягаючи максимальної ефективності в певній сфері (фокусована стратегія), або обирати декілька взаємопов’язаних чи навіть абсолютно різних галузей для мінімізації ризиків (стратегія диверсифікації). Диверсифікація дозволяє компаніям зменшити залежність від одного напрямку діяльності, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Так, пов’язана диверсифікація передбачає розширення у напрямках, що мають синергію з основною діяльністю компанії, наприклад, якщо автомобільний виробник починає виробляти автомобільні запчастини. Непов’язана диверсифікація, у свою чергу, може включати вихід на ринки, які не мають безпосереднього відношення до основної діяльності компанії, що дозволяє зменшити вплив ринкових коливань у певному секторі.

Територіальна присутність також є невід'ємною частиною корпоративної стратегії, адже вона визначає географічні регіони, де компанія буде вести свою діяльність. Рішення щодо розширення територіальної присутності часто залежить від потенціалу ринку, рівня конкуренції, наявності ресурсів та інфраструктури, а також політичної стабільності регіону. Наприклад, багато європейських компаній, таких як IKEA, активно розширюють свою присутність на ринках Азії та Північної Америки, де спостерігається високий попит на їхню продукцію. Вибір територіальної стратегії включає як

створення нових філій чи заводів у нових країнах, так і купівлю місцевих компаній для швидкого входу на ринок і мінімізації ризиків, пов'язаних з адаптацією до нових умов.

Додатковим аспектом корпоративної стратегії є рішення щодо розширення або диверсифікації бізнесу, що дозволяє компанії використовувати свої конкурентні переваги для освоєння нових напрямків діяльності. Розширення може включати інвестиції в нові продукти чи технології, а також розширення в межах поточної діяльності компанії, щоб збільшити її ринкову частку. Наприклад, компанії часто інвестують у дослідження і розробки, щоб створити інноваційні продукти, що підвищують їхню конкурентоспроможність. Рішення про диверсифікацію дозволяє компаніям уникнути ризиків, пов'язаних із зосередженням на одному ринку або одному продукті, що може бути особливо важливо в умовах економічних криз.

Корпоративна стратегія забезпечує узгодженість дій підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки вона орієнтована на досягнення загальної місії компанії. На цьому рівні формується бачення топ-менеджменту щодо подальшого розвитку підприємства, а також визначаються стратегічні цілі, до яких компанія прагне прийти за певний період [2]. Корпоративна стратегія, таким чином, є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки саме на цьому рівні приймаються рішення про основні напрями діяльності компанії та принципи розподілу ресурсів між різними бізнес-одиницями.

Стратегічні цілі, визначені на корпоративному рівні, можуть включати як зростання наявних ринків, так і вихід на нові ринки через розширення або диверсифікацію. Наприклад, диверсифікація дозволяє компанії зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного виду діяльності або одного ринку [3]. Диверсифікація може бути двох основних видів: пов'язана і непов'язана. Пов'язана диверсифікація передбачає розширення бізнесу за рахунок напрямків, які мають синергію з основною діяльністю, наприклад, виробництво товарів-комплементів. Непов'язана диверсифікація, навпаки,

передбачає розвиток у напрямах, що не пов'язані з основною діяльністю компанії. Обидва види диверсифікації мають свої переваги та недоліки, але кожен з них може забезпечити додаткову стійкість компанії в умовах економічних коливань [4].

Крім диверсифікації, компанії можуть використовувати стратегію вертикальної інтеграції як спосіб зміцнення свого контролю над ланцюгом постачання. Вертикальна інтеграція включає злиття або поглинання компаній, що знаходяться на різних етапах виробничого або постачального ланцюга, що дозволяє зменшити витрати на постачання, поліпшити координацію виробничих процесів та підвищити якість продукції [5]. Як зазначається у наукових дослідженнях, вертикальна інтеграція дає можливість компанії уникнути проблем з постачальниками, знижуючи залежність від зовнішніх джерел і тим самим зміцнюючи свою конкурентоспроможність на ринку [6]. Однак така стратегія має і свої ризики, зокрема високі інвестиційні витрати та ризик надмірного навантаження на управлінську команду, яка повинна контролювати більшу кількість процесів у межах інтегрованої компанії.

Корпоративна стратегія також передбачає інтеграцію різних бізнес-одиниць для забезпечення їхньої цілісності та узгодженості в досягненні загальних цілей. Зазвичай це передбачає створення спільної корпоративної культури, що дозволяє кожному підрозділу функціонувати в рамках єдиного набору цінностей і стандартів [7]. За умови успішної реалізації така стратегія сприяє об’єднанню зусиль усіх підрозділів, підвищуючи їхню продуктивність і координацію діяльності на рівні всієї організації [8]. Наприклад, багато міжнародних корпорацій розробляють спільні цілі та місію для всіх підрозділів, що допомагає узгоджувати їхні зусилля на глобальному рівні.

Інший важливий аспект корпоративної стратегії – управління портфелем бізнес-одиниць, що входять до складу компанії. Корпорації часто використовують матриці, такі як BCG (Boston Consulting Group), для аналізу портфелю, що допомагає розподіляти ресурси відповідно до потенціалу зростання та рентабельності кожного напрямку. Це дозволяє ефективніше

інвестувати у перспективні напрями і контролювати ризики [9]. Використання таких інструментів допомагає топ-менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, сприяючи сталому зростанню та максимізації загальної вартості компанії. Однак ефективність використання таких інструментів залежить від глибокого розуміння ринкових умов та особливостей кожного підрозділу, що потребує кваліфікованих фахівців і комплексного підходу до аналізу ринкових даних [10].

Таким чином, корпоративна стратегія є складною та багатовимірною концепцією, яка об’єднує різні аспекти управління на найвищому рівні і спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії. Вибір корпоративної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як галузева структура, ступінь конкуренції, фінансові можливості компанії та її позиція на ринку. Ефективна корпоративна стратегія дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін у ринковому середовищі, а також забезпечує конкурентну перевагу через оптимальне розподілення ресурсів та координацію діяльності всіх бізнес-одиниць [11].

Однією з ключових особливостей корпоративної стратегії є орієнтація на інвестиції в нові напрямки та ринки. Для прикладу, можна згадати компанії, що розвивають стратегії конгломератної диверсифікації, тобто розширюють бізнес за рахунок непов’язаних галузей. Як зазначає А. Томпсон у своїй праці "Стратегічне управління", конгломератна диверсифікація може підвищити стійкість компанії в умовах економічних коливань, оскільки діяльність у різних сферах знижує ризики залежності від одного ринку (Томпсон, 2020).

2. Ділова (бізнес) стратегія

Ділова стратегія, відома також як бізнес-стратегія, є важливим інструментом, що допомагає підприємству визначити оптимальні напрями розвитку для досягнення конкурентних переваг у конкретній галузі чи на ринку. Основна мета ділової стратегії полягає у створенні унікальної ринкової позиції компанії, яка дозволяє залучати клієнтів та зберігати конкурентні переваги. На відміну від корпоративної стратегії, яка охоплює загальний

напрямок розвитку підприємства на вищому рівні, ділова стратегія концентрується на конкретних аспектах діяльності, що допомагають компанії виділитися серед конкурентів [1].

Одним з основних аспектів ділової стратегії є врахування унікальних характеристик продукції чи послуг, що формують їхню конкурентну привабливість. Наприклад, компанії можуть обрати стратегію диференціації, яка передбачає створення продуктів з особливими властивостями, такими як висока якість, інноваційність, або додаткові функціональні можливості, що не є загальнодоступними на ринку [2]. Стратегія диференціації часто дозволяє підприємству формувати лояльність клієнтів і утримувати стабільний попит, оскільки такі продукти або послуги мають додаткову цінність для споживача. Водночас успіх такої стратегії залежить від того, наскільки компанія здатна продемонструвати та переконати споживачів у своїй унікальній пропозиції.

Іншою важливою стратегією на рівні ділової стратегії є стратегія лідерства за витратами, спрямована на зниження собівартості продукції, що дозволяє компанії знижувати ціни на свої товари або послуги та конкурувати на основі ціни. Така стратегія є особливо ефективною в умовах високої цінової конкуренції, де вибір споживачів значною мірою залежить від вартості товару. Для реалізації стратегії лідерства за витратами підприємства часто впроваджують нові технології, автоматизацію виробництва, оптимізують процеси та зменшують витрати на закупівлю ресурсів. У результаті компанія здатна утримувати конкурентні ціни, одночасно підтримуючи рентабельність [3].

Ділова стратегія також передбачає ретельний аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, а також зовнішніх факторів, які можуть впливати на його конкурентоспроможність. Внутрішні ресурси, такі як кваліфікований персонал, фінансові можливості, виробничі потужності та інноваційний потенціал, є основою для побудови стратегії. Компанія, володіючи міцною ресурсною базою, може краще адаптуватися до змін на ринку та ефективно використовувати свої переваги [4]. Водночас важливим є

аналіз зовнішнього середовища, оскільки воно визначає можливості та загрози для компанії. Зовнішні фактори включають конкурентів, зміни у споживчих перевагах, розвиток технологій та економічні умови, що можуть суттєво впливати на ринкову позицію компанії. Такий аналіз дозволяє підприємству коригувати свою діяльність у відповідь на ринкові зміни та залишатися актуальним для клієнтів.

Ділова стратегія охоплює й вибір сегменту ринку, на якому підприємство має намір зосередити свою діяльність. Компанія може вибрати стратегію фокусування, зосереджуючи свої ресурси на певному сегменті ринку або певній групі споживачів, і забезпечувати їм продукт або послугу, яка максимально відповідає їхнім потребам. Наприклад, підприємство може обрати нішу, яка має невелику кількість конкурентів, але водночас забезпечує стабільний попит. Це дозволяє компанії використовувати свої ресурси більш ефективно і уникати широкої конкуренції [5].

Таким чином, ділова стратегія є комплексним набором рішень, який дозволяє підприємству зосередитися на конкретних аспектах своєї діяльності, створюючи цінність для клієнтів і забезпечуючи конкурентні переваги. Успішна реалізація ділової стратегії потребує ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, здатності адаптуватися до змін ринку та постійного моніторингу конкурентного середовища.

Одним з прикладів ділових стратегій є стратегія диференціації, яка передбачає створення продуктів або послуг, що вирізняються своїми особливостями і забезпечують унікальну цінність для клієнтів. Цей підхід описаний М. Портером у його моделі конкурентних стратегій. Як зазначає Портер, диференціація дозволяє підприємствам захистити свою позицію від конкурентів, оскільки унікальні характеристики товару або послуги стають основою для лояльності клієнтів (Портер, 2019).

Інший варіант ділової стратегії – стратегія лідерства за витратами, яка базується на зниженні витрат, що дозволяє компанії встановлювати більш конкурентоспроможні ціни на свої товари або послуги. Зниження витрат може

бути досягнуто шляхом інновацій у виробництві, оптимізації процесів або застосування нових технологій. Наприклад, великі ритейлери, такі як Walmart, використовують цю стратегію для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку, що дозволяє їм утримувати лояльну базу клієнтів завдяки нижчим цінам.

Функціональні стратегії є конкретизацією корпоративної та бізнес-стратегії на рівні окремих підрозділів, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом тощо. Вони забезпечують підтримку загальної стратегії підприємства шляхом оптимізації функціональних процесів. Для прикладу, маркетингова стратегія може зосереджуватися на розширенні цільової аудиторії або на впровадженні нових інструментів комунікації з клієнтами. Як зазначає Ф. Котлер у своїй книзі "Основи маркетингу", функціональні стратегії відіграють важливу роль у підтримці загальної стратегії компанії, оскільки вони забезпечують детальний план дій на рівні кожного підрозділу (Котлер, 2020).

Функціональні стратегії є важливим компонентом загальної стратегії підприємства, оскільки вони забезпечують оптимізацію роботи на рівні окремих підрозділів, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, постачання та управління персоналом. Вони дозволяють спрямовувати зусилля на підвищення ефективності роботи кожного з функціональних підрозділів, що у сукупності сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Функціональні стратегії розробляються з урахуванням загальної місії компанії та корпоративної стратегії, що забезпечує узгодженість дій і ресурсів у межах всієї організації. Кожна функціональна стратегія сприяє реалізації ключових завдань на своєму рівні, підвищуючи конкурентоспроможність та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [1].

Однією з основних функціональних стратегій є виробнича стратегія, яка зосереджена на оптимізації процесів виробництва з метою зниження витрат і підвищення якості продукції. Застосування ефективних методів виробництва дозволяє підприємству знизити собівартість продукції, що може бути

важливим конкурентним фактором на ринку. Крім того, виробнича стратегія передбачає модернізацію обладнання, автоматизацію процесів, використання сучасних технологій та вдосконалення системи контролю якості. Наприклад, впровадження методів бережливого виробництва (lean production) дозволяє зменшити втрати ресурсів, що позитивно впливає на ефективність роботи [2]. У результаті підвищується якість продукції, зменшується кількість відходів та дефектів, що надає підприємству додаткові переваги перед конкурентами.

Іншою важливою функціональною стратегією є маркетингова стратегія, яка полягає у визначенні цільової аудиторії, формуванні бренду, створенні унікальної пропозиції для споживачів та виборі каналів збуту продукції. Маркетингова стратегія допомагає підприємству побудувати довготривалі відносини з клієнтами, підвищити їхню лояльність та збільшити ринкову частку. Наприклад, компанії можуть використовувати стратегії цінової диференціації або стратегічного позиціонування продукту для залучення певних сегментів ринку. Крім того, маркетингова стратегія може включати заходи щодо реклами, просування продукції в інтернеті, співпраці з відомими брендами або проведення маркетингових досліджень для вивчення потреб споживачів [3].

Фінансова стратегія, у свою чергу, спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат і забезпечення стабільної фінансової стійкості підприємства. Одним з ключових аспектів фінансової стратегії є управління капіталом, що включає планування та контроль за надходженнями та витратами, а також ефективне використання інвестицій. Фінансова стратегія забезпечує підприємство необхідними ресурсами для реалізації інших функціональних стратегій, зокрема для оновлення виробничих потужностей, фінансування маркетингових заходів або впровадження інновацій [4]. Завдяки фінансовій стратегії компанія може своєчасно реагувати на зміни економічної ситуації, знижуючи ризики банкрутства та забезпечуючи стабільний ріст.

Стратегія управління персоналом спрямована на розвиток та підтримку висококваліфікованого персоналу, що є основою ефективної діяльності підприємства. Ця стратегія включає процеси найму, навчання, мотивації та оцінки працівників, що дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих співробітників. Управління персоналом має важливе значення, оскільки висококваліфікований персонал забезпечує високу продуктивність та інноваційність. Наприклад, стратегія може передбачати впровадження програм розвитку кар'єри, професійного навчання, створення сприятливих умов праці та застосування систем стимулювання, що підвищують мотивацію співробітників [5]. Впровадження ефективної стратегії управління персоналом сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня продуктивності.

Стратегія постачання спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами для його виробничої діяльності за оптимальною ціною і вчасно. Це включає вибір постачальників, планування обсягів закупівель, управління запасами та моніторинг якості поставок. Стратегія постачання допомагає знизити ризики, пов'язані з затримками в постачанні, нестачею матеріалів або їхньою невідповідністю стандартам якості. Завдяки оптимізації процесів постачання компанія може знизити витрати, забезпечити стабільність виробництва та покращити ефективність використання ресурсів [6]. На сучасному етапі багато компаній впроваджують стратегії автоматизованого управління постачанням та використовують інформаційні системи для моніторингу процесів, що дозволяє підвищити їхню прозорість і гнучкість.

Отже, функціональні стратегії є важливими інструментами для досягнення оперативної ефективності на рівні кожного підрозділу підприємства. Вони дозволяють забезпечити узгодженість дій різних підрозділів, що сприяє досягненню загальних стратегічних цілей компанії. Використання функціональних стратегій допомагає підприємству підвищити якість продукції, знизити витрати, поліпшити обслуговування клієнтів і

підвищити продуктивність праці, що разом забезпечує стабільне функціонування компанії в конкурентному середовищі [7].

Таблиця 1.1 – Порівняння основних типів бізнес-стратегій

Тип стратегії	Рівень управління	Основні цілі	Приклади
Корпоративна	Вищий рівень	Визначення напрямків розвитку, інвестиції в нові ринки	Диверсифікація, вертикальна інтеграція
Ділова	Базовий рівень	Досягнення конкурентної переваги	Диференціація, лідерство за витратами
Функціональна	Функціональні підрозділи	Оптимізація функцій для підтримки загальної стратегії	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія

Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки та може бути адаптована під потреби конкретного підприємства залежно від зовнішніх умов та внутрішніх ресурсів. Важливо відзначити, що в умовах сучасної економіки підприємства часто використовують комбінований підхід, поєднуючи різні стратегії для досягнення максимальної ефективності.

1.2. Фактори, що впливають на вибір стратегії підприємства

Вибір стратегії підприємства є комплексним процесом, на який впливають численні фактори, що формують як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії. Ці фактори визначають напрямок розвитку підприємства, його конкурентні переваги та адаптацію до змінних умов ринку. Внутрішні фактори, зокрема, включають ресурсний потенціал, організаційну структуру, технологічний рівень, а також рівень кваліфікації працівників. Зовнішні фактори охоплюють ринкову конкуренцію, економічну стабільність,

правове середовище, соціокультурні чинники та інші аспекти, що оточують бізнес.

Ресурсний потенціал компанії є одним із найважливіших факторів, що впливають на вибір та реалізацію бізнес-стратегії, адже саме він забезпечує підприємству конкурентну перевагу і формує напрямок розвитку. Складові ресурсного потенціалу включають матеріальні, фінансові, інтелектуальні ресурси, а також людський капітал – усі ці елементи є основою діяльності підприємства і забезпечують його ефективне функціонування на ринку.

Матеріальні ресурси є фундаментом для виробничих та операційних процесів компанії. Вони охоплюють обладнання, будівлі, технології, виробничі потужності, а також різні сировини та матеріали, які використовуються для виробництва продукції чи надання послуг. Високоякісні матеріальні активи дозволяють компанії досягати значної продуктивності, скорочувати витрати на виробництво та підвищувати якість продукції. Наприклад, підприємства, які використовують автоматизоване обладнання, здатні досягти більш високої ефективності, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність. Завдяки сучасним матеріальним ресурсам компанія може реалізовувати стратегії, орієнтовані на лідерство за витратами, що забезпечує їй перевагу на ринку за рахунок оптимізації собівартості.

Фінансові ресурси також є критичним компонентом ресурсного потенціалу. Доступ до фінансових ресурсів дає можливість компанії інвестувати в розвиток, модернізацію та розширення діяльності. Це особливо важливо в умовах сучасного ринку, де для збереження конкурентоспроможності компанії мають постійно оновлювати обладнання, впроваджувати нові технології та вдосконалювати процеси. Фінансова стабільність компанії дозволяє їй також адаптуватися до економічних змін, наприклад, швидко реагувати на кризові ситуації чи скорочення попиту. Підприємства з достатніми фінансовими ресурсами мають більшу свободу у виборі стратегій, таких як диверсифікація продукції чи вихід на нові ринки,

адже вони можуть інвестувати в розробку нових товарів, маркетингові кампанії та інноваційні рішення. Наприклад, компанія, яка має значний фінансовий потенціал, може реалізовувати стратегічні ініціативи, спрямовані на міжнародну експансію, що дозволяє їй розширити ринкову частку та знизити залежність від одного ринку.

Інтелектуальні ресурси компанії, до яких належать патенти, авторські права, ноу-хау, а також репутація та бренд, є джерелом довгострокової конкурентної переваги. Компанії, що володіють власними розробками чи інноваційними технологіями, мають можливість реалізовувати стратегії диференціації, пропонуючи унікальні продукти, які важко копіювати конкурентам. Це дозволяє їм утримувати лояльність клієнтів та зберігати стабільний попит на ринку. Брендова репутація також є важливим інтелектуальним ресурсом, адже вона формує довіру до компанії та її продукції. Сильний бренд може забезпечити компанії додаткову ринкову цінність, дозволяючи реалізовувати стратегії преміум-сегмента, де споживачі готові платити більше за якість і надійність, асоційовані з конкретним брендом. Отже, інтелектуальні ресурси є вагомою основою для створення довгострокових конкурентних переваг і реалізації успішної стратегії розвитку.

Людський капітал – ще одна складова ресурсного потенціалу, яка значно впливає на успіх бізнес-стратегії. Кваліфікація, досвід та професійні навички працівників визначають здатність компанії впроваджувати інновації, адаптуватися до змін і реалізовувати стратегічні цілі. Висококваліфіковані фахівці, які володіють знаннями у своїй сфері, здатні забезпечити ефективність усіх процесів – від розробки продуктів до їхнього продажу та обслуговування клієнтів. Крім того, людський капітал є основою для побудови корпоративної культури, що визначає цінності та поведінку всіх працівників компанії. Компанії, що інвестують у навчання та розвиток персоналу, мають значно більші шанси на успішну реалізацію стратегій, спрямованих на зростання і розвиток. Високий рівень мотивації та залучення працівників

досягнення цілей компанії також є важливим аспектом, що сприяє її конкурентоспроможності та гнучкості в умовах швидких ринкових змін.

Отже, ресурсний потенціал є основою для прийняття стратегічних рішень у компанії, адже він визначає її можливості та обмеження на ринку. У сучасному динамічному бізнес-середовищі доступ до ресурсів має критичне значення, оскільки від нього залежить здатність компанії адаптуватися до нових умов, реагувати на зміни і використовувати можливості для розширення. Компанії, що володіють потужним ресурсним потенціалом, можуть реалізовувати більш амбітні стратегії, такі як інноваційний розвиток, вихід на нові ринки чи диверсифікація продукції, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

Фінансовий капітал є одним з основних складників ресурсного потенціалу. Він визначає масштаби інвестиційної діяльності підприємства, можливість для його розширення та інновацій. Великі корпорації, які мають доступ до значних фінансових ресурсів, здатні реалізовувати масштабні стратегічні ініціативи, наприклад, розширювати географічну присутність, здійснювати злиття та поглинання, а також диверсифікувати свою діяльність, розширюючи спектр продуктів і послуг. Фінансовий потенціал також дозволяє компаніям входити на нові ринки, де конкуренція є меншою, але потрібні значні капіталовкладення для подолання бар'єрів входу. Наприклад, компанії з великим капіталом можуть дозволити собі інвестувати в дослідження й розробки для створення інноваційних продуктів або поліпшення наявних товарів, що сприяє довгостроковому зростанню та підвищенню ринкової частки. Водночас підприємства, що не мають значного фінансового капіталу, змушені обмежувати свої стратегії, зосереджуючись на менш витратних напрямках, наприклад, на оптимізації внутрішніх процесів або поступовому розширенні на локальному ринку [1].

Матеріальні активи, такі як будівлі, обладнання, технології, є невід'ємною частиною ресурсного потенціалу, що забезпечує виробничу спроможність компанії. Компанії, що володіють сучасним і

високотехнологічним обладнанням, здатні досягти більш високого рівня ефективності та якості продукції, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність. Наприклад, підприємства, що використовують автоматизацію виробничих процесів, можуть значно скоротити витрати на виробництво, знижуючи собівартість товару та підвищуючи його якість. Це дозволяє їм конкурувати на основі ціни або, навпаки, підвищувати цінову політику завдяки преміальній якості продукції. Відповідно, наявність матеріальних активів високого рівня дає компаніям можливість обирати стратегії, орієнтовані на лідерство за витратами або диференціацію, які надають підприємству певну свободу дій на ринку. У той же час компанії, що не мають сучасних активів, стикаються з потребою у значних капіталовкладеннях для модернізації, що може обмежувати їхню здатність впроваджувати інноваційні стратегії [2].

Інтелектуальні ресурси та нематеріальні активи, такі як патенти, бренди, авторські права, також є важливою частиною ресурсного потенціалу. Вони визначають рівень інноваційності компанії та її здатність забезпечити унікальні конкурентні переваги. Наприклад, підприємства, які володіють власними патентами або технологіями, можуть реалізовувати стратегії диференціації, пропонуючи ринку продукти, які не мають аналогів або відрізняються від конкурентів. Це дозволяє таким компаніям захищати свою частку ринку від конкурентів і створювати додаткову цінність для споживачів. Окрім того, сильний бренд є додатковим ресурсом, який дозволяє компанії підвищувати лояльність клієнтів і зміцнювати свою ринкову позицію. Наприклад, відомі бренди часто реалізують стратегії преміум-цінової політики, оскільки мають широку базу лояльних споживачів, готових платити за високу репутацію та якість продукції. Таким чином, наявність інтелектуальних ресурсів і нематеріальних активів розширює стратегічні можливості підприємства, надаючи йому більше простору для впровадження унікальних рішень [3].

Ключову роль у формуванні ресурсного потенціалу відіграє людський капітал. Рівень професіоналізму, кваліфікація та мотивація працівників безпосередньо впливають на здатність компанії реалізувати стратегічні завдання. Наприклад, висококваліфікований персонал дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні технології, підвищувати продуктивність і поліпшувати якість продукції. Крім того, компанії з ефективною системою управління персоналом можуть реалізовувати стратегії, орієнтовані на розвиток, оскільки мають ресурси для адаптації до змінних умов ринку, впровадження нових рішень і підвищення загальної ефективності діяльності. З іншого боку, низька кваліфікація або брак кваліфікованого персоналу може значно обмежувати стратегічні можливості компанії, змушуючи її зосереджуватися на простіших стратегіях, наприклад, скороченні витрат або поступовій адаптації до змін [4].

Таким чином, ресурсний потенціал є основою для формування стратегічного вибору підприємства. Його наявність і рівень розвитку визначають, які стратегії підприємство може обирати для досягнення своїх цілей. Компанії з потужним ресурсним потенціалом мають ширший вибір стратегічних можливостей, оскільки можуть дозволити собі інвестувати в інновації, диверсифікувати свою діяльність, розширювати географічну присутність і підвищувати якість продуктів та послуг. У той же час підприємства з обмеженими ресурсами змушені обирати стратегії, що потребують менших витрат і мінімізують ризики. Це вимагає від них більш обережного підходу до інновацій і концентрації на стабілізації внутрішніх процесів. Відповідно, оцінка ресурсного потенціалу стає важливою складовою стратегічного планування, оскільки дозволяє компаніям раціонально використовувати наявні ресурси, визначати свої сильні й слабкі сторони та обирати стратегії, що відповідають їхнім реальним можливостям [5].

Організаційна структура підприємства та корпоративна культура також відіграють важливу роль у виборі стратегії. Гнучка організаційна структура дозволяє компанії швидше адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку

та використовувати нові можливості. Компанії з традиційною, більш жорсткою структурою управління зазвичай обирають стратегії стабільного зростання або оптимізації внутрішніх процесів, зокрема через централізоване прийняття рішень і стандартизацію бізнес-процесів. Водночас організації, що культивують інноваційну корпоративну культуру, можуть легше реалізовувати стратегії, спрямовані на диверсифікацію та інновації. Корпоративна культура впливає на здатність підприємства до впровадження змін і визначає рівень ризику, на який воно готове йти. Таким чином, компанії з більш відкритою культурою зазвичай схильні до стратегій інноваційного розвитку та орієнтуються на зміни й експерименти [2].

Технологічний рівень компанії має не менш значущий вплив на вибір стратегії. Сучасні компанії, що володіють високим технологічним потенціалом, як правило, можуть обирати стратегії інноваційного розвитку. Це дозволяє їм виділятися на ринку за рахунок високої якості продукції, оптимізації виробничих процесів і впровадження нових технологій. Такі підприємства мають можливість пропонувати унікальні продукти або послуги, підвищуючи свою ринкову привабливість та лояльність споживачів. Наприклад, компанії, що активно інвестують у цифровізацію бізнес-процесів, можуть обирати стратегії, які орієнтуються на створення додаткової цінності для клієнтів через покращення якості обслуговування та збільшення швидкості операцій [3].

Кваліфікація та професіоналізм персоналу – це ще один внутрішній фактор, що суттєво впливає на вибір стратегії. Компанії з висококваліфікованими співробітниками мають більше можливостей для реалізації стратегій, орієнтованих на диференціацію продукції, створення продуктів з високою додатковою цінністю та покращення обслуговування клієнтів. Високий рівень професіоналізму дозволяє підприємствам швидше реагувати на змінні ринкові умови, впроваджувати нові технології й адаптувати свою діяльність відповідно до потреб ринку. Це також сприяє підвищенню ефективності роботи та забезпечує підприємству конкурентні

переваги, які дозволяють утримувати стабільний ріст навіть у складних ринкових умовах [4].

Зовнішнє середовище є важливим чинником, який впливає на стратегічний вибір підприємства, оскільки воно визначає умови, в яких компанія функціонує і розвивається. Ринкові умови, характер конкуренції, соціально-культурні тенденції, правове і політичне середовище – усі ці елементи створюють контекст, у якому підприємства мають адаптувати свою діяльність та визначати довгострокові плани. Зовнішні фактори є динамічними і часто нестабільними, тому їхній вплив на вибір стратегії є постійним і багатовекторним [11].

Конкурентна структура ринку є одним із основних зовнішніх факторів, що впливають на вибір стратегії. В умовах високої конкуренції, де ринок насичений різними гравцями, компанії часто змушені застосовувати стратегії, що дозволяють їм виділятися серед інших учасників ринку. Наприклад, стратегія диференціації стає важливим інструментом для компаній, які прагнуть залучити споживачів за рахунок унікальних характеристик продукту, особливої якості або інноваційного підходу. Це дозволяє підприємству відрізнятися від конкурентів, підвищувати лояльність клієнтів і підтримувати стабільну ринкову позицію. Водночас стратегія лідерства за витратами може стати ефективною в умовах жорсткої цінової конкуренції, оскільки вона дає змогу компанії підтримувати нижчі витрати на виробництво, що дозволяє встановлювати конкурентоспроможні ціни на ринку [12].

Однак у середовищі з меншою конкуренцією підприємства можуть дозволити собі обирати більш консервативні стратегії, орієнтовані на поступове зростання. У такому випадку компанії можуть не зосереджуватися на активній боротьбі за ринкову частку і не витрачати значні кошти на маркетинг або цінові війни. Наприклад, підприємства, що діють у регіональних нішах або на стабільних ринках із невеликою кількістю конкурентів, часто обирають стратегії стабільного зростання, зосереджуючись на задоволенні потреб своєї постійної клієнтської бази без необхідності

постійних інновацій [13]. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати стабільні доходи та уникати високих витрат, пов'язаних із залученням нових клієнтів чи боротьбою з конкурентами.

Інший важливий аспект зовнішнього середовища – це споживчі тенденції, які визначають попит на продукцію або послуги компанії. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими та орієнтованими на якість, інноваційність, екологічність і зручність. Наприклад, зростаюча популярність екологічно чистих товарів змушує компанії обирати стратегії сталого розвитку або впровадження екологічних стандартів у виробництві. Такі стратегії дозволяють не тільки задовольняти потреби екологічно свідомих клієнтів, але й зміцнювати репутацію компанії, що, в свою чергу, позитивно впливає на її ринкові позиції [14]. Таким чином, споживчі вподобання стимулюють підприємства постійно адаптувати свою продукцію та стратегії відповідно до нових вимог ринку.

Економічна стабільність також відіграє ключову роль у виборі стратегії. Макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, валютний курс, рівень безробіття та загальний стан економіки, створюють певні можливості або обмеження для підприємств. Наприклад, у періоди економічного піднесення компанії можуть обирати стратегії експансії, оскільки стабільні економічні умови сприяють зростанню купівельної спроможності населення, що створює більший попит на товари та послуги. У таких умовах підприємства можуть розширювати свою діяльність, входити на нові ринки та інвестувати у розвиток продукції [15]. З іншого боку, у періоди економічної кризи підприємства змушені переходити до більш консервативних стратегій, таких як скорочення витрат, оптимізація процесів або підвищення ефективності використання наявних ресурсів, щоб зберегти стабільність.

Правове середовище також є важливим зовнішнім фактором, який визначає можливості та обмеження для бізнесу. Законодавчі зміни, нові регуляторні норми та інші правові обмеження можуть суттєво вплинути на стратегічний вибір компанії. Наприклад, посилення екологічних вимог може

змусити компанії обирати стратегії, орієнтовані на скорочення викидів і використання екологічно чистих матеріалів. У деяких випадках підприємства можуть бути змушені змінювати свою діяльність або адаптувати технологічні процеси відповідно до нових норм, щоб уникнути штрафів або зберегти доступ до ринку. Крім того, податкове законодавство також може впливати на стратегічні рішення компанії: наприклад, зниження податкових ставок може стимулювати інвестиції, тоді як підвищення податкових вимог спонукає компанії оптимізувати свої витрати та знижувати операційні витрати [16].

Політична стабільність є ще одним важливим аспектом зовнішнього середовища. У країнах із стабільним політичним режимом компанії мають можливість більш чітко планувати свої стратегії на довгострокову перспективу, оскільки політична стабільність створює передбачувані умови для бізнесу. Навпаки, у країнах із високим рівнем політичної нестабільності підприємства можуть бути змушені обирати гнучкі стратегії, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Наприклад, компанії, що працюють у політично нестабільних регіонах, часто обирають стратегії мінімізації ризиків, зокрема обмеження інвестицій, диверсифікації активів і підготовки до можливих криз [17].

Соціально-культурні фактори також відіграють значну роль у формуванні стратегічного вибору. Культурні особливості, цінності, традиції та стиль життя цільової аудиторії можуть визначати успішність певної стратегії на різних ринках. Наприклад, компанії, що працюють у мультикультурних середовищах, мають враховувати культурні особливості різних сегментів ринку, що дозволяє їм ефективніше адаптувати свої продукти та послуги. У той же час компанії, що орієнтуються на ринки з однорідною культурою, можуть зосереджуватися на стратегіях, що підкреслюють традиційні цінності або місцеві звичаї, що дозволяє краще задовольняти потреби цієї аудиторії [18].

Зовнішнє середовище компанії є складною системою, що охоплює безліч факторів, які визначають стратегічні можливості й обмеження

підприємства. Ефективна адаптація до зовнішніх умов забезпечує компанії гнучкість у реалізації стратегічних планів та підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Підприємства, які здатні враховувати вплив зовнішніх факторів у своїй стратегії, можуть легше пристосовуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах ринку. Таким чином, зовнішнє середовище є основою для формування стратегії, що дозволяє підприємствам залишатися актуальними й успішними на сучасному ринку [19].

Споживчі тенденції є одним із найдинамічніших факторів, що впливають на стратегічний вибір компаній. Зміни у вподобаннях, смаках і потребах споживачів змушують підприємства адаптувати свої продукти та послуги для збереження актуальності на ринку. Оскільки споживачі дедалі більше уваги звертають на екологічність продукції, компанії в різних галузях починають орієнтуватися на стратегії сталого розвитку, що враховують як екологічні, так і соціальні аспекти. Це особливо помітно в таких галузях, як автомобільна, текстильна та харчова промисловість, де споживачі дедалі частіше віддають перевагу брендам, які дотримуються принципів екологічної відповідальності [18].

Однією з основних стратегій, що відповідають на зростаючий попит на екологічні товари, є впровадження екофрендлі-практик у виробництво. Компанії, які орієнтуються на екологічно свідомих споживачів, переходять до використання екологічно чистих матеріалів, зменшення викидів в атмосферу та зниження обсягів пластикової упаковки. Наприклад, багато брендів у галузі моди почали впроваджувати стратегії сталого виробництва, використовуючи перероблені матеріали або матеріали, які біологічно розкладаються, щоб відповідати запитам споживачів і підтримувати позитивний імідж на ринку [11]. Такий підхід дозволяє компаніям не лише задовольнити потреби сучасного екологічно свідомого споживача, а й підвищити лояльність клієнтів, що у довгостроковій перспективі позитивно впливає на їхню ринкову позицію.

Споживчі вподобання також визначають характер продукту або послуги, включаючи її дизайн, функціональні характеристики та рівень інноваційності. Наприклад, у галузях високих технологій і споживчої електроніки підприємства часто обирають стратегії, орієнтовані на інновації, щоб відповідати запитам клієнтів на нові функції або покращену продуктивність. У цьому випадку компанії прагнуть запропонувати унікальні функціональні можливості або інноваційні рішення, які задовольняють вимоги сучасного споживача, що постійно шукає нові технологічні рішення [7]. Такий підхід дає змогу не тільки зберегти конкурентні переваги, але й утримувати на ринку значну частку лояльних клієнтів, які віддають перевагу новаторським продуктам.

Окрім того, споживчі тенденції суттєво впливають на стратегії, пов’язані з ціноутворенням. У відповідь на зростання попиту на якісні та екологічно чисті товари деякі компанії обирають стратегії преміум-цінової політики, що дозволяє встановлювати вищі ціни на продукцію, виправдовуючи їх унікальністю та високими стандартами. Наприклад, в індустрії натуральних харчових продуктів багато виробників дотримуються преміум-стратегії, позиціонуючи свою продукцію як якіснішу та кориснішу для здоров'я, що дає змогу виправдати високу ціну [19]. Водночас інші компанії можуть обирати стратегії лідерства за витратами, знижуючи ціни на продукцію, щоб залучити більшу кількість споживачів, які орієнтовані на доступність.

Ще один важливий аспект впливу споживчих тенденцій – це канали просування та комунікації з клієнтами. З розвитком цифрових технологій багато споживачів тепер більше довіряють онлайн-джерелам інформації та соціальним мережам, ніж традиційним рекламним засобам. У зв’язку з цим компанії змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, використовуючи цифрові платформи, щоб ефективніше досягати цільову аудиторію. Наприклад, для брендів, що орієнтуються на молодь, використання соціальних мереж та інфлюенсер-маркетингу є важливими компонентами маркетингової стратегії. Це дозволяє компаніям безпосередньо взаємодіяти з клієнтами,

створюючи більш персоналізований підхід до просування продуктів або послуг [13].

Загалом, споживчі тенденції стають одним із визначальних чинників у виборі стратегічного напрямку, оскільки вони встановлюють орієнтири для підприємств щодо бажаних характеристик продукту, рівня обслуговування та цінової політики. Компанії, що успішно адаптують свої стратегії до змін у споживчих уподобаннях, можуть розраховувати на збереження лояльної клієнтської бази та підтримку стійкого зростання на ринку. У той же час відсутність реагування на зміни в поведінці споживачів може призвести до втрати конкурентних переваг і зниження ринкової частки, що особливо критично у висококонкурентних галузях [14].

Економічна стабільність, рівень інфляції та інші макроекономічні фактори значно впливають на стратегію компанії. Наприклад, у періоди економічної кризи або нестабільності компанії часто змінюють свої стратегії на більш консервативні, обмежуючи інвестиції та зосереджуючись на оптимізації витрат. В умовах економічного зростання підприємства, навпаки, прагнуть розширювати свою діяльність, збільшувати ринкову частку та інвестувати в нові проєкти. Економічні умови впливають не тільки на рівень доступних ресурсів, але й на готовність компанії до ризику, що є визначальним фактором у виборі стратегій зростання або консервації [7].

Правове середовище, що регулює діяльність підприємств, також відіграє важливу роль. Зміни у законодавстві, зокрема посилення екологічних вимог або впровадження нових стандартів якості, можуть спонукати компанії переглядати свої стратегії. Для прикладу, підприємства, що діють в екологічно регульованих галузях, можуть обирати стратегії, що орієнтуються на сталий розвиток або екологічні інновації. Крім того, компанії враховують податкові політики, закони про працю та інші правові вимоги, які впливають на їхню операційну діяльність та інвестиційні рішення [8].

Соціально-культурні фактори є ключовими у формуванні попиту на товари й послуги, а також у визначенні стратегічного підходу компаній до

просування своїх продуктів на різних ринках. Вони охоплюють широкий спектр аспектів, таких як культурні цінності, релігійні переконання, традиції, мовні особливості та стиль життя населення. Ці фактори відіграють критичну роль у процесі прийняття рішень споживачами, визначаючи їхні переваги та очікування щодо продукції та послуг. Для компаній, що працюють на міжнародних ринках, розуміння соціально-культурного середовища є невід'ємною умовою успішної адаптації своїх продуктів і маркетингових стратегій для задоволення потреб різних груп споживачів.

У країнах або регіонах із сильними культурними традиціями та цінностями компанії повинні враховувати локальні особливості, щоб уникнути культурних бар'єрів і побудувати позитивні відносини з клієнтами. Наприклад, на ринках Близького Сходу соціокультурні фактори, такі як релігійні переконання та традиції, мають значний вплив на вибір продуктів. У зв'язку з цим компанії повинні дотримуватися культурних норм, наприклад, уникати реклами, яка може суперечити релігійним або етичним цінностям. Це стосується не лише змісту рекламних кампаній, але й самого продукту: деякі інгредієнти або матеріали можуть бути неприйнятними для місцевого ринку. З огляду на ці особливості, компанії, що прагнуть до успішного просування своїх продуктів у таких регіонах, повинні налаштовувати свою продукцію відповідно до місцевих потреб і переконань [11].

На глобальному ринку соціально-культурні фактори стають ще складнішими через присутність мультикультурного середовища, яке потребує різних підходів до кожного сегмента аудиторії. Компанії, що працюють у таких умовах, часто обирають стратегії мультикультурного маркетингу, що передбачає адаптацію продукту та маркетингових кампаній для різних етнічних та культурних груп. Наприклад, міжнародні корпорації, такі як McDonald's або Coca-Cola, відомі своєю здатністю адаптувати свої стратегії для різних країн, враховуючи смакові вподобання, мовні особливості та локальні звичаї. Відповідно, у таких країнах, як Індія, McDonald's адаптував своє меню, вилучивши страви з яловичиною і запропонувавши альтернативні

варіанти, що відповідають місцевим традиціям [14]. Це дозволяє компанії не тільки задовольняти локальні потреби, але й демонструвати повагу до культури, що сприяє зміцненню бренду та підвищенню лояльності споживачів.

Соціально-культурні фактори також впливають на вибір каналів комунікації та просування продуктів. У деяких країнах особливу роль у просуванні відіграють традиційні медіа, такі як телебачення та друковані видання, тоді як в інших країнах цифрові медіа є основними каналами комунікації з клієнтами. У країнах з розвиненими цифровими технологіями, де молодше покоління активно використовує соціальні мережі, компанії часто обирають стратегії, орієнтовані на інфлюенсер-маркетинг і цифрову рекламу. Наприклад, бренди, що орієнтуються на молодь у країнах Європи або Північної Америки, часто співпрацюють із популярними інфлюенсерами та використовують платформи, такі як Instagram або TikTok, для просування своїх продуктів. Це дозволяє компаніям досягати аудиторію безпосередньо через ті канали, які є популярними серед цільових груп, і забезпечувати персоналізований підхід [17].

З огляду на це, адаптація до соціокультурних особливостей стає не лише питанням маркетингу, але й загальної стратегії компанії. Для багатьох брендів це означає необхідність врахування етичних, релігійних і культурних аспектів на кожному етапі виробництва та продажу. Наприклад, у продуктовій індустрії компанії повинні враховувати місцеві дієтичні звички та обмеження, щоб створювати продукцію, яка буде прийнятною для споживачів. Це може включати, наприклад, створення ліній продуктів без глютену в регіонах, де зростає попит на здорове харчування, або спеціальні рецептури для певних святкових періодів у конкретних країнах. Також важливо враховувати соціальні цінності, наприклад, підтримку рівноправності або підвищення інклюзивності, які стають дедалі актуальнішими у світовому масштабі [9].

Крім цього, соціокультурні фактори можуть визначати й цінову політику компанії, оскільки в деяких країнах ціна є важливим аспектом вибору для

більшості споживачів. На ринках, де основна маса споживачів орієнтована на економічну цінність, компанії можуть обирати стратегії, спрямовані на зниження витрат і встановлення доступних цін. У той же час у країнах із високим рівнем доходу та вимогливими споживачами підприємства можуть реалізовувати стратегії преміум-цінової політики, пропонуючи продукти вищої якості або з ексклюзивними характеристиками. Це дозволяє підприємствам задовольнити потреби клієнтів і водночас досягти прибутковості через сегментацію ринку за критерієм вартості [13].

У загальному підсумку, соціально-культурні фактори мають великий вплив на вибір стратегії компанії, оскільки вони визначають не лише структуру попиту на товари та послуги, але й формують очікування споживачів щодо якості, дизайну, просування та цін. Компанії, що орієнтуються на міжнародний ринок, повинні бути гнучкими та готовими адаптувати свої стратегії відповідно до культурних особливостей кожного ринку. Це вимагає не тільки розуміння місцевих потреб, але й готовності адаптувати продукцію, маркетингові підходи та канали комунікації до соціокультурних реалій. Ефективне використання соціально-культурних факторів дозволяє компаніям уникати культурних бар’єрів, формувати позитивний імідж і підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку [18].

Таким чином, внутрішні та зовнішні фактори формують основу для стратегічного вибору, впливаючи на ресурси, структуру, ринкове середовище та культурний контекст діяльності підприємства. Від ефективного аналізу цих факторів залежить можливість підприємства обрати найбільш оптимальну стратегію для досягнення своїх цілей, утримання ринкових позицій і адаптації до змінних умов. Компанії, що здатні враховувати усі ці фактори, мають більші шанси на успішну реалізацію обраних стратегій та досягнення довгострокового успіху [10].

1.3. Методи оцінки ефективності бізнес-стратегій

Оцінка ефективності бізнес-стратегій є надзвичайно важливою частиною стратегічного управління, оскільки дозволяє компаніям визначити ступінь успішності реалізації своїх стратегій і досягнення запланованих цілей. Результати оцінки ефективності бізнес-стратегії дають можливість управлінцям приймати інформовані рішення щодо подальших кроків, коригувати напрямки розвитку та вдосконалювати операційну діяльність. В арсеналі сучасного бізнесу є безліч методів оцінки ефективності, кожен з яких дозволяє оцінити певний аспект стратегії та отримати всебічне розуміння її результативності.

Фінансовий аналіз є одним з найпоширеніших і базових методів оцінки ефективності, оскільки він надає об’єктивні показники, які відображають фінансовий стан компанії та її здатність генерувати прибуток. Цей метод дозволяє оцінити такі ключові фінансові показники, як рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA), рентабельність продажів (ROS), чистий прибуток, коефіцієнт загальної ліквідності та інші. Кожен із цих показників дає важливу інформацію про фінансову стабільність і ефективність компанії. Наприклад, рентабельність інвестицій (ROI) показує, наскільки ефективно компанія використовує інвестиції для отримання прибутку. Формула для обчислення ROI виглядає наступним чином:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисті продажі}} \times 100\% \tag{1.1}$$

ROI є важливим показником для інвесторів та менеджменту компанії, оскільки він відображає ефективність використання фінансових ресурсів. Якщо значення ROI перевищує середньогалузевий показник, це свідчить про те, що компанія успішно реалізує свою стратегію і отримує вигоду від вкладених коштів. З іншого боку, низький показник ROI може свідчити про неефективне управління інвестиціями або про необхідність коригування

стратегії. Рентабельність активів (ROA) також є важливим індикатором ефективності, який показує, наскільки результативно компанія використовує свої активи для генерування прибутку. Формула для розрахунку ROA виглядає так:

ROA=Загальні активиЧистий прибуток×100%

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисті продажі}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси. Високий рівень ROA свідчить про ефективне використання активів, що може бути результатом оптимізації процесів, вдосконалення технологій або грамотного управління фінансовими ресурсами.

Рентабельність продажів (ROS) є ще одним важливим показником, який демонструє, яку частину від продажів становить чистий прибуток компанії. Високий показник ROS свідчить про те, що компанія має ефективну систему контролю витрат, що дозволяє їй отримувати більший прибуток з кожної гривні продажів. Формула для розрахунку ROS:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисті продажі}} \times 100\% \quad (1.3)$$

У таблиці 1.2 наведено основні фінансові показники, які використовуються для оцінки ефективності бізнес-стратегії.

Таблиця 1.2– Оцінки ефективності бізнес-стратегії

Показник	Формула	Опис
Рентабельність інвестицій (ROI)	$\times 100\% \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}}$	Вимірює прибутковість інвестицій
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні активи}} \times 100$	Оцінює ефективність використання активів
Рентабельність продажів (ROS)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисті продажі}} \times 100$	Визначає прибутковість з кожної гривні продажів

Показники конкурентоспроможності також є важливими для оцінки ефективності бізнес-стратегії, оскільки вони відображають позицію компанії на ринку щодо конкурентів. Один з основних індикаторів конкурентоспроможності – індекс ринкової частки, який показує частку ринку, зайняту компанією. Цей показник дозволяє визначити, наскільки успішно компанія реалізує свою стратегію в порівнянні з конкурентами. Формула для розрахунку ринкової частки виглядає так:

$$\text{Ринкова частка} = \frac{\text{Продажі компанії}}{\text{Загальні продажі на ринку}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Цей показник особливо важливий для компаній, що працюють на висококонкурентних ринках, оскільки він дозволяє визначити, наскільки добре компанія захищає або розширює свою частку на ринку. Якщо показник ринкової частки компанії зростає, це може свідчити про успішну реалізацію стратегії, спрямованої на залучення нових клієнтів або збільшення обсягів продажів. У таблиці 1.3 наведено основні показники конкурентоспроможності, що використовуються для оцінки ефективності стратегії. Аналіз стратегічного відповідності є методом оцінки, який дозволяє визначити, наскільки обрана стратегія відповідає загальним цілям та місії компанії. Це передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими, а також оцінку, наскільки стратегія сприяє досягненню довгострокових цілей компанії.

Таблиця 1.3 – Основні показники конкурентоспроможності

Показник	Формула	Опис
Ринкова частка	$\frac{\text{Продажі компанії}}{\text{Загальні продажі на ринку}} \times 100\%$ (1.5)	Вимірює відсоток ринку, зайнятий компанією
Коефіцієнт приросту ринкової частки	$\frac{\text{Зміна ринкової частки}}{\text{Попередня ринкова частка}} \times 100\%$ (1.6)	Оцінює зміни ринкової частки за певний період

Одним з інструментів для аналізу стратегічного відповідності є збалансована система показників (BSC), яка дозволяє враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності компанії. BSC допомагає вимірювати ефективність стратегії за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та інновації. Це забезпечує цілісний підхід до оцінки, що враховує всі важливі аспекти діяльності компанії.

Оцінка ключових показників продуктивності (KPI) є надзвичайно важливим інструментом для моніторингу ефективності бізнес-стратегії, оскільки вона надає можливість оцінити досягнення конкретних цілей і проаналізувати успішність реалізації стратегії у різних сферах діяльності компанії. KPI (Key Performance Indicators) охоплюють різноманітні аспекти роботи компанії, зокрема фінансові показники, ефективність виробничих процесів, рівень задоволеності клієнтів, а також розвиток і продуктивність персоналу. Застосування KPI дозволяє створити об'єктивну систему оцінки, яка допомагає виявити сильні сторони бізнесу, а також зони, що потребують вдосконалення для підвищення загальної ефективності.

Один із головних аспектів оцінки KPI полягає в тому, що вони надають детальну інформацію про досягнення ключових цілей, допомагаючи зрозуміти, наскільки успішно реалізується стратегія та чи відповідає її результативність запланованим очікуванням. KPI є гнучкими показниками, які можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб і пріоритетів компанії, що дозволяє їм відповідати специфічним бізнес-цілям. Наприклад, для компаній, що орієнтуються на інновації, KPI може охоплювати кількість нових продуктів, розроблених за рік, частку інноваційної продукції у загальному обсязі продажів або швидкість впровадження нових технологій.

Фінансові показники є важливими KPI, оскільки вони дозволяють оцінити фінансовий результат та рентабельність діяльності компанії. До таких показників належать рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA), чистий прибуток та коефіцієнт ліквідності. Ці фінансові показники

допомагають компанії відстежувати успіхи у досягненні фінансових цілей, а також визначати рівень ефективності використання ресурсів. Високі показники фінансових KPI свідчать про те, що компанія успішно реалізує свої фінансові стратегії, підтримуючи стабільний прибуток і позитивний грошовий потік. Наприклад, високий рівень рентабельності активів (ROA) означає, що компанія ефективно використовує свої активи для генерування прибутку, а це свідчить про добре розроблену стратегію управління ресурсами.

Ефективність виробництва є ще однією важливою сферою оцінки KPI, оскільки вона дозволяє аналізувати продуктивність виробничих процесів і оптимізувати їх для зниження витрат та підвищення якості продукції. Сюди можуть входити такі показники, як обсяг виробництва на одиницю ресурсів, відсоток відходів або рівень використання виробничих потужностей. Наприклад, для виробничих підприємств важливим KPI може бути показник відсотка продукції, яка відповідає стандартам якості без додаткової обробки, або показник рівня відходів, що виникають під час виробництва. Зниження відходів і підвищення якості продукції є важливими аспектами для компаній, оскільки це дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність і зміцнити свою позицію на ринку.

Задоволеність клієнтів є також критично важливим KPI, який допомагає компаніям оцінити рівень задоволення споживачів їхніми продуктами або послугами. Це особливо важливо для компаній, що працюють у сферах обслуговування, роздрібної торгівлі та онлайн-бізнесу, де задоволеність клієнтів має вирішальне значення для успіху. KPI задоволеності клієнтів можуть включати показники рівня задоволеності (Customer Satisfaction Score, CSAT), індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS), кількість повторних покупок або середню тривалість часу обслуговування. Наприклад, високий індекс NPS показує, що клієнти задоволені продуктами або послугами компанії і готові рекомендувати їх іншим, що може свідчити про успішну реалізацію стратегії клієнтоорієнтованості. Такий підхід допомагає компаніям

підтримувати позитивний імідж, підвищувати рівень лояльності клієнтів і залучати нових споживачів через рекомендації.

Розвиток персоналу є ще одним важливим аспектом оцінки KPI, оскільки якість та ефективність роботи співробітників безпосередньо впливає на загальну продуктивність компанії. KPI для розвитку персоналу можуть включати показники рівня задоволеності працівників, плинності кадрів, кількості навчальних годин на одного працівника або показники результативності працівників після проходження навчальних програм. Наприклад, високий рівень задоволеності працівників є показником того, що компанія успішно реалізує стратегії мотивації та підтримки персоналу, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. Окрім того, компанії можуть використовувати KPI для вимірювання впливу навчальних програм на підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє вдосконалювати компетенції та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Отже, оцінка KPI є комплексним підходом, який дозволяє компанії відслідковувати досягнення стратегічних цілей у різних сферах діяльності. Використання фінансових показників, ефективності виробництва, задоволеності клієнтів та розвитку персоналу дозволяє компанії отримати детальну інформацію про ефективність своєї стратегії та приймати зважені рішення щодо вдосконалення операційної діяльності. Інтеграція KPI у процес стратегічного управління надає можливість постійного моніторингу та адаптації стратегії, забезпечуючи компанії гнучкість і здатність швидко реагувати на змінні ринкові умови. У підсумку, KPI є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу, адже вони дозволяють забезпечити цілеспрямованість стратегії, покращити внутрішні процеси та зміцнити ринкові позиції компанії.

Комплексний підхід до оцінки ефективності бізнес-стратегії є важливим інструментом для забезпечення глибокого розуміння результатів стратегічних ініціатив і загальної діяльності компанії. У процесі реалізації бізнес-стратегії постійний моніторинг ефективності дає можливість своєчасно коригувати дії,

адаптуючи їх до ринкових умов і потреб компанії. Комплексний підхід включає використання кількох основних методів і показників, що дозволяє оцінювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності, створюючи цілісну картину досягнень компанії.

Фінансовий аналіз є ключовим елементом у комплексній оцінці ефективності, оскільки надає об’єктивні показники, які відображають прибутковість, рентабельність, фінансову стабільність та ліквідність компанії. Фінансові показники, як-от рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA), чистий прибуток та інші, дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Наприклад, високий показник рентабельності інвестицій свідчить про те, що компанія отримує значний прибуток від вкладених коштів, що є важливим індикатором успішності стратегії. У свою чергу, зниження фінансових показників може свідчити про неефективне використання ресурсів або необхідність коригування поточної стратегії для досягнення кращих результатів.

Показники конкурентоспроможності також мають важливе значення в комплексному підході до оцінки ефективності бізнес-стратегії, оскільки дозволяють аналізувати позицію компанії відносно конкурентів. Одним із ключових показників є індекс ринкової частки, який демонструє, наскільки ефективно компанія конкурує на ринку. Високий рівень ринкової частки свідчить про успішне залучення клієнтів та ефективну стратегію продажів, що може бути наслідком вдалих рішень щодо ціноутворення, якості продукції чи маркетингових ініціатив. Інший важливий показник конкурентоспроможності – індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), який дозволяє оцінити рівень лояльності та задоволення споживачів продукцією або послугами компанії. Якщо компанія успішно утримує високу лояльність клієнтів, це може свідчити про стабільність її стратегічної позиції та конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз стратегічної відповідності є важливим елементом комплексного підходу, оскільки він допомагає визначити, наскільки обрана стратегія відповідає загальним цілям і місії компанії. Цей метод дозволяє співвіднести результати діяльності компанії з її довгостроковими пріоритетами та оцінити, чи сприяє реалізована стратегія досягненню стратегічних завдань. Одним із найбільш ефективних інструментів для аналізу стратегічної відповідності є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). BSC дозволяє оцінювати ефективність стратегії за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та інновації. Завдяки цьому підходу компанія отримує можливість контролювати не лише фінансові результати, але й такі важливі аспекти, як задоволеність клієнтів та якість внутрішніх процесів, що в комплексі підвищує ефективність реалізації стратегії.

Оцінка ключових показників продуктивності (KPI) також є важливою частиною комплексного підходу до моніторингу стратегії, оскільки дозволяє детально аналізувати досягнення конкретних цілей у різних сферах діяльності компанії. KPI включають показники фінансового результату, ефективності виробництва, задоволеності клієнтів, продуктивності персоналу та інших аспектів. Використання KPI надає можливість отримати об’єктивну інформацію про те, наскільки ефективно компанія досягає своїх стратегічних цілей. Наприклад, компанія, яка орієнтується на інновації, може використовувати KPI, як-от кількість розроблених продуктів або частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів, щоб оцінити ефективність інноваційних зусиль.

Комплексний підхід до оцінки ефективності бізнес-стратегії передбачає також використання комбінації кількісних та якісних методів. Кількісні показники надають точні дані про фінансовий результат, ринкову частку, рентабельність та продуктивність, що дозволяє компанії отримати об’єктивні оцінки. Однак якісні методи, такі як опитування споживачів чи оцінка задоволеності працівників, надають додаткову інформацію про нематеріальні аспекти, які також впливають на успішність стратегії. Наприклад, висока

задоволеність клієнтів чи співробітників може позитивно впливати на продуктивність і лояльність, що, в свою чергу, відображається на фінансових результатах компанії. Завдяки комплексному підходу компанія отримує можливість оцінити не лише результати, а й процеси, що лежать в основі досягнення цілей.

Інтеграція всіх методів оцінки в єдину систему дозволяє компанії визначити як сильні сторони, що сприяють успішній реалізації стратегії, так і слабкі місця, які потребують коригування. Наприклад, якщо фінансовий аналіз показує позитивні результати, але аналіз стратегічної відповідності вказує на недоліки у відповідності стратегії місії компанії, це може сигналізувати про необхідність коригування деяких аспектів стратегії. Виявлення слабких місць у стратегії дозволяє компанії реагувати на виклики, що виникають, і вчасно вносити зміни, щоб забезпечити стабільне та успішне виконання стратегічних планів.

Комплексний підхід до оцінки ефективності бізнес-стратегії є важливою складовою успішного управління підприємством. Такий підхід передбачає використання різних методів та показників, які дозволяють всебічно оцінити, наскільки вдало реалізується стратегія і наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей. Головною перевагою комплексного підходу є можливість отримати глибоке та детальне розуміння результатів реалізації стратегії, що включає оцінку як досягнень, так і виявлення проблемних зон. Це, своєю чергою, сприяє вдосконаленню бізнес-процесів і дозволяє компанії вчасно реагувати на зміни як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому.

Одним із ключових аспектів комплексного підходу є використання кількісних і якісних методів для аналізу. Кількісні методи включають фінансові показники, такі як рентабельність, чистий прибуток, оборотність капіталу, що дозволяють виміряти економічні результати діяльності компанії та оцінити, наскільки ефективно використовуються її ресурси. Наприклад, рентабельність інвестицій (ROI) є важливим показником для оцінки повернення на вкладений капітал і дає змогу визначити, чи принесли

інвестиції очікуваний результат. Показник чистого прибутку відображає, наскільки компанія здатна генерувати дохід після вирахування всіх витрат, що є важливим для оцінки її фінансової стабільності. Крім того, такі показники, як коефіцієнт ліквідності, дають змогу оцінити здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, що також впливає на її стійкість на ринку.

Якісні методи оцінки зосереджуються на більш суб'єктивних аспектах, таких як рівень задоволеності клієнтів, імідж компанії, якість продукції або послуг, що пропонуються, а також ступінь мотивації та задоволеності працівників. Відгуки споживачів, наприклад, можуть вказати на ефективність маркетингової стратегії, а оцінка лояльності клієнтів допомагає виявити, наскільки міцні стосунки з цільовою аудиторією. Водночас, аналіз задоволеності працівників є ключовим показником ефективності внутрішніх процесів, адже мотивовані працівники частіше сприяють досягненню високих результатів. Таким чином, поєднання кількісних і якісних методів надає широку перспективу оцінки бізнес-стратегії та її ефективності.

Застосування таких інструментів, як SWOT- і PEST-аналізи, є невід'ємною частиною комплексного підходу, адже вони дозволяють оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на успішність стратегії. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, які на неї впливають. Водночас, PEST-аналіз дозволяє враховувати зовнішні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що також можуть мати значний вплив на діяльність компанії. Наприклад, зміни в законодавстві можуть створити нові можливості для розвитку компанії або ж, навпаки, обмежити її діяльність на певному ринку.

Комплексний підхід також передбачає регулярний моніторинг результатів, що дає можливість оперативно виявляти відхилення від запланованих цілей і коригувати стратегію відповідно до нових умов. Це особливо важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де компанії часто стикаються з непередбачуваними змінами, такими як економічні кризи, зміни в поведінці споживачів чи впровадження нових технологій. Регулярний

моніторинг дозволяє швидко реагувати на такі зміни, а також уникати ризиків, пов’язаних із запізнілою адаптацією.

Важливим наслідком використання комплексного підходу є підвищення загальної ефективності бізнесу. Компанія, яка постійно аналізує результати своєї діяльності і враховує внутрішні та зовнішні фактори, має можливість краще планувати свої ресурси, що дозволяє уникати зайвих витрат і підвищувати продуктивність. Водночас, вона отримує змогу розвивати свої сильні сторони, зосереджуючись на тих аспектах діяльності, які приносять найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей. Крім того, коригування слабких місць допомагає компанії ставати більш конкурентоспроможною і підвищує її шанси на успішний розвиток в умовах постійних змін на ринку.

Комплексний підхід до оцінки ефективності бізнес-стратегії є незамінним інструментом для будь-якої компанії, яка прагне забезпечити стійке зростання та покращити свою ринкову позицію. Поєднання різних методів та показників забезпечує всебічний аналіз реалізації стратегії, дозволяючи компанії не лише відслідковувати успіхи, а й оперативно реагувати на виклики. В результаті такого підходу підприємство отримує значні переваги на шляху до досягнення довгострокових цілей і забезпечення стійкого розвитку.

Висновки до першого розділу

В даному розділі розкривається сутність та класифікацію сучасних бізнес-стратегій, підкреслюючи їхню важливість для підтримки конкурентоспроможності компанії в умовах динамічних ринків. Відзначено, що добре структурована бізнес-стратегія дозволяє компаніям орієнтуватися в конкурентному середовищі, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечувати довгострокове зростання. Спираючись на теоретичні концепції, такі як стратегія фірми та конкурентна перевага за Барні, встановлено, що стратегічне

планування виходить за межі короткострокових цілей, зосереджуючись на використанні унікальних сильних сторін компанії для перевершення конкурентів. Розділ завершується висновком, що теоретичні знання про формування стратегії є ключовими для ідентифікації основних чинників конкурентної переваги, формуючи основу для ефективного прийняття стратегічних рішень.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА "НОВА ПОШТА"

2.1 Огляд діяльності та стратегічного розвитку компанії

Нова Пошта– українська компанія, заснована в 2001 році, яка займається експрес-доставкою документів, вантажів та посилок як в Україні, так і за її межами. На сьогодні Нова Пошта є одним із лідерів ринку логістики в Україні, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг для фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, а також для корпоративних клієнтів. Її основна місія– забезпечення швидкої, надійної та зручної доставки, що відповідає високим стандартам обслуговування та інноваційності.

Компанія швидко розвивалася завдяки акценту на клієнтоорієнтованості, впровадженню нових технологій та адаптації до змінних умов ринку. Одним із ключових факторів успіху Нової Пошти є її стратегія розвитку інфраструктури. На сьогодні компанія володіє понад 10 000 відділень та пунктів видачі в усіх регіонах України, а також розширює свою діяльність на міжнародному ринку. Вона має сучасні сортувальні термінали, які дозволяють обробляти величезні обсяги відправлень і забезпечувати своєчасну доставку навіть у пік сезону. Інвестиції в автоматизацію і модернізацію складських потужностей дозволяють компанії забезпечувати високий рівень обслуговування і швидкість доставки, що є важливим для збереження конкурентних переваг. Впровадження цифрових рішень, таких як мобільні додатки, системи автоматизації складів та поштових відділень, значно підвищило ефективність роботи. Завдяки цьому клієнти можуть легко відстежувати свої посилки, здійснювати платежі онлайн і користуватися зручним сервісом. Компанія активно враховує потреби своїх клієнтів, пропонуючи зручні послуги, доступну логістику та високу швидкість

доставки. Завдяки цьому клієнти довіряють компанії й обирають її для особистих і бізнес-цілей.

Таблиця 2.1– Основна інформація про ТОВ "Нова Пошта"

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	31316718
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" (ТОВ "НОВА ПОШТА")
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	03026, місто Київ, шосе Столичне, будинок 103, корпус 1
Запис в ЄДР	03026, м. Київ, Столичне Шосе, буд. 103, корп. 1, Поверх 9
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	19.01.2001 (23 роки 9 місяців)
Номер запису	15881200000001718
Уповноважені особи	Бульба Олександр Миколайович – керівник, підписант
	Тафійчук Євген Олександрович – підписант
Бухгалтер	Шевченко Аліна Іванівна
Статутний капітал	4 654 075.00 грн
Засновники	ПАТ "ЗНВКІФ "ПРАЙД" (Україна) - 10%
	Компанія "НП Холдингс Лімітед" (Кіпр) - 90%
Кінцеві бенефіціари	Климов Вячеслав Валерійович – 50% (непрямий вплив)
	Поперешнюк Володимир Анатолійович – 50% (непрямий вплив)
Засновник у інших організаціях	16 організацій
Відокремлені підрозділи	29 філій

Один з основних акцентів Нової Пошти– інновації та цифровізація послуг. Компанія впровадила мобільний додаток, що дозволяє клієнтам відстежувати посилки, оформляти відправлення онлайн та оплачувати послуги безготівковим способом. Це значно спрощує процес користування послугами, робить його зручнішим і доступнішим для всіх верств населення. Додатково Нова Пошта активно розвиває послуги самообслуговування: вона встановлює

поштомати, які дозволяють клієнтам забирати посилки в будь-який зручний час. Це особливо актуально для жителів великих міст, де темп життя вимагає швидкості та зручності.

Міжнародний розвиток– ще один важливий напрямок для компанії. Нова Пошта активно виходить на ринки Європи, а також інших країн. Це дозволяє українцям відправляти посилки за кордон, а також отримувати замовлення з іноземних інтернет-магазинів. Розширення міжнародної присутності стало стратегічним кроком, який сприяє інтеграції компанії у глобальні логістичні мережі. Завдяки цьому Нова Пошта забезпечує доступ своїм клієнтам до міжнародних ринків та сприяє зростанню експортного потенціалу українського бізнесу.

Нова Пошта завжди демонструє відповідальне ставлення до суспільства, зокрема через активну участь у соціальних ініціативах та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Підтримка місцевих громад, допомога у кризових ситуаціях та соціальні проекти стали важливими елементами стратегії компанії. Один із яскравих прикладів соціальної відповідальності Нової Пошти– її діяльність під час пандемії COVID-19, коли компанія забезпечувала безкоштовну доставку медичних товарів та обладнання в лікарні, надаючи допомогу медичним установам та благодійним організаціям.

Пандемія COVID-19 стала викликом для усього світу, і Україна не стала винятком. Медичні заклади зіткнулися з великою потребою в захисних засобах, медикаментах та медичному обладнанні. Нова Пошта зрозуміла важливість підтримки лікарів і медичного персоналу, тому компанія взяла на себе зобов'язання забезпечувати безкоштовну доставку необхідних медичних товарів та обладнання по всій країні. Це дозволило лікарням швидко отримувати засоби захисту, тест-системи, кисневі концентратори та інше обладнання, необхідне для боротьби з вірусом. Таким чином, Нова Пошта внесла вагомий внесок у забезпечення безперервної роботи медичних установ у складний період.

Соціальна відповідальність компанії під час пандемії не обмежувалася лише допомогою лікарням. Нова Пошта також співпрацювала з благодійними фондами та громадськими організаціями, які займалися забезпеченням допомоги малозахищеним верствам населення. Завдяки цій співпраці багато людей, які через карантинні обмеження залишилися без можливості працювати та забезпечувати себе, змогли отримати необхідні продукти харчування, засоби гігієни та інші предмети першої необхідності. Компанія надавала безкоштовну доставку для благодійних фондів, що дозволяло їм розширити свою діяльність і допомогти більшій кількості людей.

Окрім безкоштовної доставки медичних та благодійних вантажів, Нова Пошта також ініціювала спеціальні програми для своїх клієнтів. Під час пандемії компанія надавала знижки на доставку важливих товарів і запустила спеціальні сервіси для малого бізнесу, який постраждав від економічних наслідків карантинних заходів. Цей підхід допоміг багатьом підприємцям продовжити свою діяльність і пристосуватися до нових умов, що виникли через пандемію.

Участь Нової Пошти у суспільних проектах також має довгостроковий характер і виходить за межі кризових ситуацій. Компанія регулярно інвестує у розвиток місцевих громад, підтримує освітні програми, ініціативи з охорони навколишнього середовища та проекти, спрямовані на розвиток спорту. Наприклад, Нова Пошта регулярно організовує спортивні заходи, зокрема забіги «Нова Пошта Напівмарафон», які стали популярними в Україні і залучають велику кількість учасників. Компанія виступає як організатор і спонсор подібних подій, що сприяє популяризації здорового способу життя та підтримує розвиток спортивної культури в країні.

Серед інших соціальних ініціатив Нової Пошти слід відзначити програми з підтримки освіти та розвитку молоді. Компанія інвестує у стипендії для талановитих студентів, надає допомогу школам та університетам у вигляді новітнього обладнання, а також підтримує освітні проекти, спрямовані на підвищення кваліфікації молодих спеціалістів. Ці програми є

важливими для розвитку людського капіталу, який є основою для сталого економічного зростання в Україні. Таким чином, Нова Пошта не лише підтримує освітні проекти, але й сприяє розвитку молодого покоління, створюючи передумови для професійного зростання.

У своїй діяльності Нова Пошта приділяє значну увагу екологічній відповідальності. Компанія активно впроваджує екологічні практики, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище. Наприклад, компанія поступово переходить на електромобілі для доставки в містах, що дозволяє знизити рівень викидів CO_2. Також Нова Пошта впроваджує програми з утилізації упаковки, що дає змогу зменшити кількість відходів. Ці заходи спрямовані на те, щоб зробити логістичний процес більш екологічно чистим і таким, що відповідає сучасним стандартам сталого розвитку.

Завдяки всебічному підходу до соціальної відповідальності Нова Пошта продовжує зміцнювати свій позитивний імідж у суспільстві, сприяє підвищенню лояльності клієнтів та забезпечує стабільний розвиток. Співпраця з громадськими організаціями, підтримка екологічних проектів та розвиток спорту є не просто окремими ініціативами, а частиною загальної стратегії компанії, яка спрямована на покращення життя громад і розвиток суспільства в цілому.

Сучасні виклики, пов’язані з війною в Україні, також вплинули на діяльність Нової Пошти, однак компанія продовжує працювати та забезпечувати стабільність логістичних послуг навіть в умовах підвищеної небезпеки. Компанія організувала спеціальні програми для підтримки військових та постраждалих від війни, а також забезпечує гуманітарну допомогу в найскладніші моменти. Ця стійкість та здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних ситуацій підкреслюють її стратегічну націленість на підтримку українського суспільства.

Протягом останніх трьох років компанія демонструє зростання основних фінансових показників, що свідчить про успішну реалізацію стратегії. У

таблиці 2.1 нижче наведено основні фінансові показники компанії за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2– Фінансові результати діяльності за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізації	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Адміністративні витрати	1 469 141	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	416 263	439 130	856 282
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156
Середні активи	13 508 795	15 754 920	23 101 706
Середній власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308

Дані показники відображають стабільне зростання доходів і прибутку, а також ефективне управління витратами, що дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність. Зростання чистого прибутку у 2023 році досягло 3 967 156 тис. грн, що свідчить про поліпшення операційної діяльності.

Компанія активно розвиває кілька стратегічних напрямків для підтримки своєї конкурентоспроможності:

Компанія спрямовує значні ресурси на впровадження нових технологій у сфері автоматизації процесів, що підвищує ефективність роботи та знижує витрати. У 2023 році збільшення нематеріальних активів свідчить про інвестиції в інноваційні рішення, які дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін і покращувати якість обслуговування клієнтів.

Розширення географічної присутності є однією з ключових стратегій розвитку ТОВ "Нова Пошта". Компанія, яка почала свою діяльність в Україні, поступово охоплює нові регіони, як у межах країни, так і за її кордонами. Такий підхід дозволяє Новій Пошті залучати ширшу клієнтську базу, відповідати на зростаючий попит на послуги експрес-доставки, а також

диверсифікувати ризики, пов’язані з локальним ринком, що є особливо важливим у сучасних умовах економічної невизначеності.

На українському ринку Нова Пошта вже охопила всі основні регіони, маючи понад 10 000 відділень та пунктів видачі, що дозволяє обслуговувати клієнтів у великих містах, малих населених пунктах та віддалених районах. Така широка мережа надає компанії перевагу у швидкості доставки, що робить її одним із лідерів на ринку кур'єрських послуг. Важливою частиною цієї стратегії є розширення мережі поштоматів, що дає клієнтам можливість забирати свої відправлення в зручний для них час і знижує навантаження на традиційні відділення. Поштомати стали популярними особливо в густонаселених районах, де темп життя високий і зручність доступу до послуг є важливим критерієм вибору.

Розширення на міжнародні ринки є наступним етапом розвитку Нової Пошти. Сьогодні компанія має представництва в різних країнах Європи, зокрема в Польщі, де вона відкрила кілька відділень для обслуговування української діаспори та місцевих клієнтів, які мають інтерес до товарів з України. У Польщі компанія адаптувала свої послуги під місцеві потреби та налагодила логістичні ланцюги, що дозволяє здійснювати як внутрішні, так і міжнародні доставки. Польський ринок став важливою складовою стратегії компанії, оскільки дозволяє Новій Пошті реалізовувати доставку для клієнтів із сусідніх країн, включаючи Німеччину, Чехію та інші європейські держави.

Крім Польщі, Нова Пошта розглядає можливість розширення в інші європейські країни, що забезпечить компанії доступ до ринку ЄС і дозволить розширити свою базу клієнтів. Європейський ринок для Нової Пошти відкриває нові можливості, враховуючи зростання попиту на послуги доставки з України, зокрема серед українських емігрантів та бізнесів, які співпрацюють із українськими партнерами. Зокрема, компанія орієнтується на країни з великою українською громадою, такі як Італія, Іспанія та Німеччина, де її послуги можуть стати корисними для перевезення особистих посилок, а також у бізнес-секторі, який орієнтований на експорт товарів із України.

Завдяки виходу на міжнародні ринки компанія Нова Пошта також може знизити ризики, пов’язані з коливаннями локального ринку. Міжнародна присутність дає змогу стабілізувати доходи в умовах, коли на внутрішньому ринку спостерігаються економічні труднощі або зниження попиту. Так, міжнародна експансія дозволяє компенсувати потенційні втрати від внутрішніх криз за рахунок стабільних замовлень з-за кордону. Наприклад, у період карантину під час пандемії COVID-19 зросла потреба у міжнародній доставці, оскільки українці за кордоном потребували швидкого обміну товарами та документами з батьківщиною, і Нова Пошта змогла задовольнити цей попит.

Вихід на міжнародні ринки також дозволяє компанії впроваджувати нові стандарти якості та технології, які вже є нормою для європейських компаній. Так, розширення в Європі вимагає від Нової Пошти покращення логістичних процесів, автоматизації та діджиталізації сервісів. Компанія активно впроваджує технології для відстеження відправлень у режимі реального часу, зручні мобільні додатки, системи електронних повідомлень, що підвищує довіру клієнтів і розширює аудиторію.

Компанія активно працює над зниженням собівартості та підвищенням ефективності виробничих процесів. Це досягається через впровадження більш економічних методів виробництва та вдосконалення системи управління логістикою. У 2023 році витрати на збут зросли порівняно з попереднім роком, що пов'язано з розширенням обсягу продажів і заходами з просування продукції.

2.2 Аналіз існуючої стратегії компанії на ринку логістичних послуг

В умовах динамічних змін ринкового середовища компанії повинні постійно розширювати свої конкурентні переваги для утримання та збільшення частки на ринку. Одним із ключових інструментів досягнення

цього є ефективна маркетингова стратегія, яка спрямована на формування попиту на продукти та послуги, зміцнення бренду, розширення збутових каналів, з урахуванням сучасних потреб споживачів.

Питання вдосконалення маркетингових стратегій українських підприємств набуває особливої актуальності в контексті європейської інтеграції, міжнародних відносин та глобалізації, що відкриває нові можливості для збуту, але також підвищує конкурентний тиск. Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну призвело до значного скорочення підприємницької діяльності: 52,8% компаній змушені були обмежити роботу, а 23,6% зупинили її повністю. Це створює нові виклики щодо забезпечення функціонування бізнесу в умовах війни.

Серед підприємств, які продовжують розвивати свою діяльність в цих складних умовах, варто виділити ТОВ "Нова Пошта". Реагуючи на виклики зовнішнього середовища, включаючи міграцію населення, "Нова Пошта" вирішила розширити свою присутність на міжнародному ринку, відкривши представництва під брендом Novapost у країнах Європи, таких як Естонія, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Словаччина, Румунія, Угорщина та Чехія. Основною метою цього кроку є задоволення потреб українських споживачів, утримання клієнтської бази та забезпечення міжнародної доставки між Україною та Європою.

Для реалізації цієї стратегії компанія почала відкривати власні відділення у європейських столицях та укладати партнерські угоди з місцевими логістичними компаніями для надання послуг адресної доставки та користування поштоматами. Ця стратегія вимагала значних інвестицій, обсяг яких перевищує 10 мільйонів євро.

У зв'язку зі зменшенням купівельної спроможності споживачів вартість доставки стала важливим фактором. Хоча ціни на послуги зросли, компанія зосередилася на підвищенні швидкості доставки, що допомогло компенсувати цей аспект. Водночас для різних сегментів споживачів необхідно використовувати різні цінові підходи. Особливо це стосується вантажних

перевезень, де головним фактором для клієнтів є ціна, і вони готові очікувати довше. У цьому випадку "Нова Пошта" може зосередитися на зниженні внутрішніх витрат для відправлень вагою понад 30 кг. Зменшення вартості доставки вантажів на 15-20% можна досягти шляхом оновлення норм доставки та зміни логістичної моделі, скоротивши кількість контактних точок для великих відправлень.

Таблиця 2.3 – Заходи оптимізації доставки

Заходи оптимізації доставки	Опис заходу
Оновлення норм доставки	Впровадження нових стандартів для вантажів вагою понад 30 кг
Зміна логістичної моделі	Скорочення контактних точок для вантажних відправлень
Вплив заходів на вартість доставки	Зміна вартості доставки (%)
Вантажі вагою понад 30 кг	-15% – -20%
Посилки та документи	Без змін

Ці заходи допомогли "Новій Пошті" адаптуватися до умов війни та підвищити ефективність своєї діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках. З аналізу вартості доставки вантажів у компаній ТОВ «Нова Пошта», Deliveri, SAT, Автолюкс та Justin видно, що вартість доставки в ТОВ «Нова Пошта» перевищує середню ринкову і є найвищою серед операторів поштового зв'язку. На даний момент рівень рентабельності компанії від'ємний, варіюючись від -5% до 14%. Основною причиною цього є відсутність відмінностей у логістичній моделі доставки вантажів і посилок.

ТОВ «Нова Пошта» утримує близько 70% ринку поштових послуг в Україні. Щоб знизити вартість доставки палет, вантажів і шин-дисків, можна змінити логістичну схему доставки цих відправлень. Протягом останніх двох років відсоток відправлень з адреси скоротився в загальній кількості замовлень у всіх каналах. Витрати на адресну доставку нижчі, ніж на відправлення між

відділеннями. Після аналізу ринку адресної доставки стало зрозуміло, що необхідно запровадити додаткові сервіси: «Спуск з поверху» (допомога кур'єра при виносі з поверху та завантаженні в авто), «Завантаження/Розвантаження» (послуги співробітника у вантажних відділеннях), «Швидка відправка з адреси» (оперативна відправка після виклику кур'єра), а також можливість замовлення отримувачем послуги «Підйом на поверх». Тарифікація цих послуг буде залежати від кількості відправлень з адреси.

Корпоративні клієнти надають перевагу можливості відправляти та отримувати вантажі безпосередньо на свої адреси, щоб уникнути додаткових витрат на наймання транспорту та водіїв для поїздок у відділення. У Європі 88% корпоративних клієнтів використовують адресну доставку, щоб зменшити витрати на власний транспорт для доставки відправлень до відділень.

Для залучення корпоративних клієнтів важливо організувати ефективну роботу менеджерів із продажів, які будуватимуть відносини з існуючими клієнтами та виявлятимуть їхні потреби. Для цього пропонується удосконалити бізнес-процеси управління персоналом, зокрема провести навчання директора департаменту та регіональних керівників за сертифікованим курсом «Стратегічні продажі» від групи «Miller Heiman». Після цього вони зможуть самостійно навчати менеджерів з продажів.

Наразі ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку поштової та вантажної доставки, але ринок постійно змінюється, а конкуренти вдосконалюють свої стратегії для зміцнення конкурентних позицій. Отже, важливо враховувати зміни у зовнішньому середовищі та посилювати конкурентні переваги. Запропоновані зміни у маркетинговій стратегії сприятимуть посиленню позицій компанії на ринку.

Компанія "Нова Пошта" реалізує комплексну стратегію розвитку, яка базується на кількох важливих напрямках. Розширення географічної присутності є одним з пріоритетних аспектів цієї стратегії. Компанія активно відкриває нові відділення та пункти видачі по всій Україні, щоб забезпечити доступність своїх послуг для клієнтів у великих містах, а також у віддалених

регіонах. Це не лише сприяє залученню нових клієнтів, але й підвищує загальний обсяг продажів. Нова Пошта прагне стати максимально близькою до своїх клієнтів, забезпечуючи зручний доступ до послуг доставки.

Вихід на міжнародні ринки також є важливим елементом стратегії розвитку компанії. Сьогодні "Нова Пошта" має представництва в кількох країнах Європи, зокрема в Польщі, що дозволяє розширити свою клієнтську базу. Інвестиції в розвиток міжнародних маршрутів і послуг забезпечують компанії додатковий дохід та знижують ризики, пов’язані з коливаннями на локальному ринку. Це важливо, оскільки залежність від одного ринку може призвести до нестабільності в умовах економічних труднощів.

Впровадження інноваційних технологій є ще одним важливим аспектом стратегії "Нової Пошти". Компанія активно інвестує в автоматизацію процесів, що сприяє підвищенню швидкості обслуговування та зниженню витрат. Це включає розробку мобільного додатку, який дозволяє клієнтам легко оформлювати замовлення, відстежувати відправлення та отримувати сповіщення. Завдяки таким технологічним нововведенням компанія підвищує рівень задоволеності клієнтів, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Підвищення якості обслуговування клієнтів також залишається у фокусі компанії. Нова Пошта прагне створити максимальну зручність для своїх клієнтів, пропонуючи різноманітні сервіси, такі як експрес-доставка, послуги поштомату та доставка до дверей. Ці ініціативи дозволяють компанії не лише утримувати вже наявних клієнтів, а й залучати нових, оскільки зручність і швидкість стають визначальними чинниками вибору послуг.

Соціальна відповідальність також є невід'ємною частиною стратегії "Нової Пошти". Компанія активно підтримує різні соціальні ініціативи, зокрема під час пандемії COVID-19, коли забезпечувала безкоштовну доставку медичних товарів до лікарень. Така діяльність не лише підвищує імідж компанії в очах суспільства, але й демонструє її готовність брати участь у важливих соціальних проектах, підтримуючи медичні установи і благодійні

організації. Фінансові результати компанії "Нова Пошта" демонструють позитивні тенденції, що підтверджують ефективність реалізації її стратегії. Для проведення детального аналізу розглянемо основні фінансові показники за останні три роки.

Таблиця 2.4—Основні фінансові показники "Нова Пошта" за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізації	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156

Дані з таблиці свідчать про зростання чистого доходу від реалізації на 16% у 2022 році та на 54% у 2023 році в порівнянні з попереднім роком.

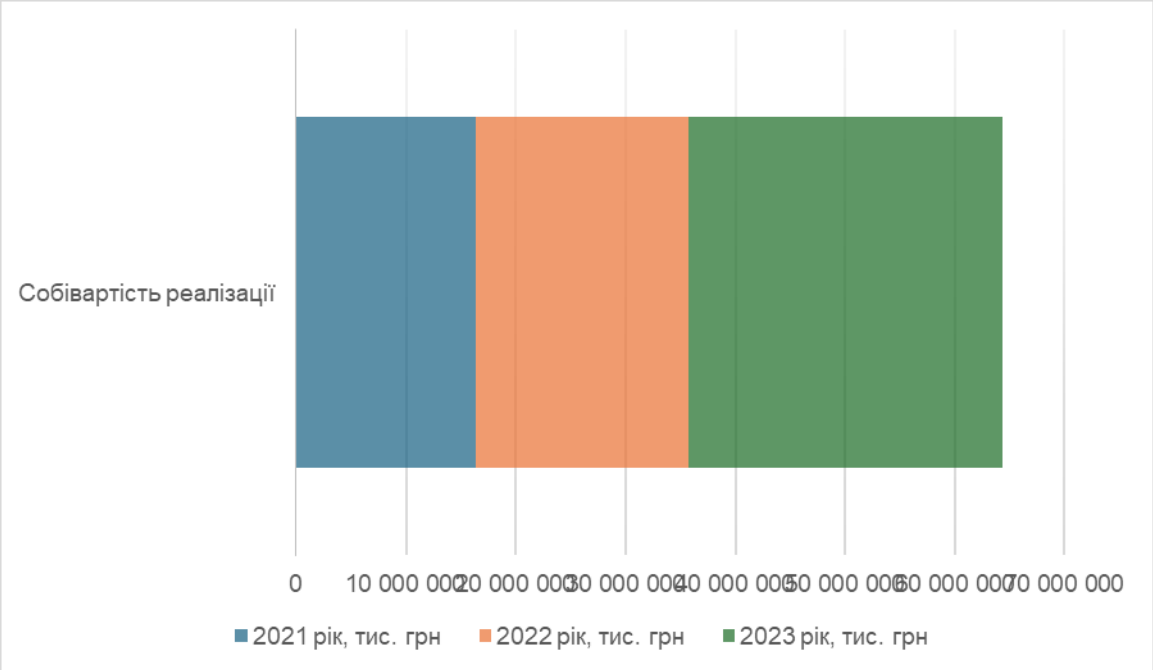


Рисунок 2.1—Собівартість реалізації

Зростання валового прибутку також демонструє позитивну динаміку, що підтверджує успішність реалізації стратегії підвищення ефективності та контролю над собівартістю.

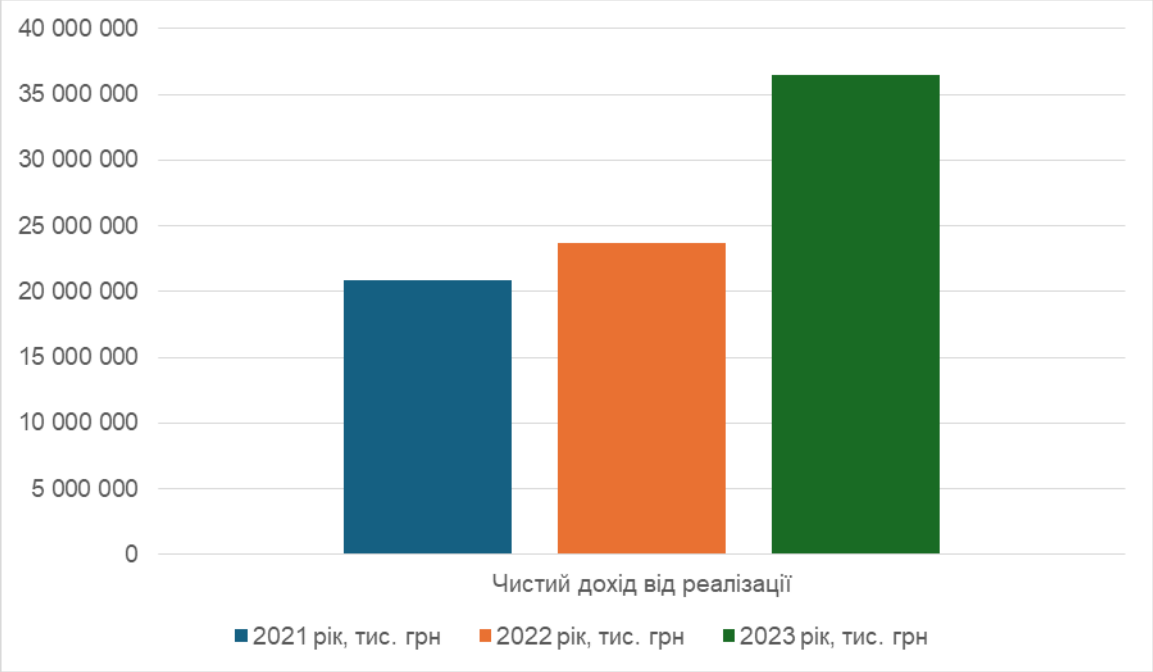


Рисунок 2.2—Чистий дохід від реалізації

Для детального аналізу проведемо розрахунок ключових фінансових показників, таких як рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE).

Таблиця 2.5– Основні фінансові показники ефективності "Нова Пошта"

Показник	Значення на 2023 рік
Рентабельність активів	20.42%
Рентабельність власного капіталу	49.51%

Ці показники вказують на те, що компанія ефективно використовує свої активи та власний капітал для генерування прибутку. Високий ROE вказує на те, що кожна гривня, інвестована акціонерами, приносить значний прибуток, що свідчить про вміння компанії створювати додаткову вартість для своїх акціонерів.

Аналіз ринкової частки та приросту ринкової частки компанії "Нова Пошта" є важливим етапом у вивченні її стратегічної позиції на ринку логістичних послуг в Україні. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, як компанія вписується в загальний ринок, які є перспективи для подальшого зростання та які чинники впливають на її успішність.

Ринкова частка визначає, яку частину загального обсягу продажів на ринку займає компанія. Це критично важливий показник, оскільки він відображає конкурентоспроможність "Нової Пошти" в умовах зростаючої конкуренції. Згідно з даними фінансової звітності, обсяг продажів компанії за 2023 рік склав 36 468 879 тис. грн. Для проведення аналізу необхідно також знати загальний обсяг ринку логістичних послуг в Україні. Припустимо, що цей показник складає 100 000 000 тис. грн.

Використовуючи ці дані, можемо розрахувати ринкову частку "Нової Пошти". Формула виглядає наступним чином:

$$\text{Ринкова частка} = \left(\frac{\text{Обсяг продажів компанії}}{\text{Загальний обсяг ринку}}\right) \times 100\% \qquad (2.1)$$

Підставивши значення, отримаємо:

$$\text{Ринкова частка} = \left(\frac{36468879}{100000000}\right) \times 100\% \approx 36.47\% \qquad (2.2)$$

Цей розрахунок показує, що "Нова Пошта" займає 36.47% ринку логістичних послуг в Україні. Це значний показник, який свідчить про те, що компанія є одним з лідерів у цій сфері. Важливо зазначити, що високий рівень ринкової частки може бути досягнутий завдяки ефективній стратегії розширення географічної присутності, впровадженню нових технологій та високій якості обслуговування.

Для більш детального аналізу варто також розглянути приріст ринкової частки, що відображає зміну цього показника за певний період. Коефіцієнт приросту ринкової частки є важливим індикатором динаміки розвитку компанії на ринку. Він розраховується за формулою:

Коефіцієнт приросту ринкової частки=(Ринкова частка попереднього рок уРинкова частка поточного року−Ринкова частка попереднього року)×100%

Ринкова частка "Нової Пошти" у 2022 році становила 30%. Тоді, підставивши значення, можемо розрахувати приріст:

$$\text{Коефіцієнт приросту ринкової частки} = \left(\frac{36.47-30}{30}\right) \times 100\% \approx 21.57\%$$

(2.3)

Цей показник свідчить про те, що "Нова Пошта" змогла підвищити свою частку на ринку на 21.57% у порівнянні з попереднім роком. Це є яскравим підтвердженням успішності реалізації її стратегій, які включають розширення мережі відділень, впровадження нових технологій, а також підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Оцінка показників ринкової частки та приросту ринкової частки є важливими елементами аналізу діяльності компанії "Нова Пошта". Ці показники не лише відображають позицію компанії на ринку логістичних послуг, але й свідчать про її здатність адаптуватися до умов конкурентного середовища. В умовах постійних змін в економіці та зростаючої конкуренції, "Нова Пошта" демонструє активну позицію, орієнтуючись на потреби клієнтів і впроваджуючи інноваційні рішення.

Керівництво компанії постійно оцінює зовнішнє середовище, зокрема зміни в споживчій поведінці, нові технології та економічні тенденції. Це дозволяє "Новій Пошті" не лише реагувати на виклики, а й формувати власні стратегії, які забезпечують утримання лідируючих позицій на ринку. Наприклад, компанія активно впроваджує нові технології, такі як автоматизація процесів доставки, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність обслуговування. Впровадження мобільних додатків і онлайн-сервісів робить взаємодію клієнтів з компанією більш зручною і швидкою, що сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Важливо зазначити, що "Нова Пошта" постійно досліджує потреби своїх клієнтів. Компанія проводить регулярні опитування та аналізує відгуки, щоб зрозуміти, які послуги користуються найбільшим попитом, а також які аспекти обслуговування потребують покращення. Такий клієнтоорієнтований підхід допомагає компанії адаптувати свою пропозицію до реальних потреб ринку, що, у свою чергу, підвищує її конкурентоспроможність.

Додатково, "Нова Пошта" активно реалізує стратегії розширення. Вона відкриває нові відділення в різних регіонах, що забезпечує доступність своїх послуг для ширшої аудиторії. Це не лише дозволяє залучати нових клієнтів, але й підвищує впізнаваність бренду. Розширення географічної присутності дозволяє "Новій Пошті" зменшити ризики, пов’язані з залежністю від конкретних ринків, і підвищує стабільність бізнесу в умовах економічної невизначеності.

Таким чином, ринкова частка компанії "Нова Пошта" та приріст цього показника свідчать про ефективність реалізації її стратегій. Зокрема, збільшення ринкової частки до 36.47% свідчить про те, що компанія має значний вплив на ринок логістичних послуг, а приріст на 21.57% підтверджує, що "Нова Пошта" успішно адаптується до змін. Це стало можливим завдяки комплексному підходу до управління, яке базується на постійному моніторингу ринку та зворотному зв'язку з клієнтами.

Таким чином, "Нова Пошта" не лише реагує на зміни в зовнішньому середовищі, але й активно формує їх, створюючи нові продукти і послуги, які відповідають сучасним потребам споживачів. Це є важливою складовою її успішності та здатності підтримувати високий рівень ринкової частки. Компанія, завдяки своїм інноваційним рішенням і ефективному управлінню, здатна забезпечити стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг. Всі ці фактори в комплексі сприяють тому, що "Нова Пошта" залишається одним із найбільш впізнаваних і надійних брендів в Україні, продовжуючи розвивати свої послуги для задоволення потреб клієнтів.

Аналіз існуючої стратегії компанії "Нова Пошта" показує, що вона успішно реалізує ряд рішень, що дозволяють залишатися лідером на ринку логістичних послуг в Україні. Основними напрямками стратегії є розширення географічної присутності, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості обслуговування та соціальна відповідальність. Ці складові не лише визначають бізнес-модель компанії, а й формують її репутацію, залучають нових клієнтів і забезпечують стабільне зростання.

Розширення географічної присутності є одним з ключових факторів, що впливають на успіх "Нової Пошти". Компанія активно відкриває нові відділення та пункти видачі по всій території України, що дозволяє їй забезпечити доступність своїх послуг для широкої аудиторії. Зокрема, це стосується не лише великих міст, але й віддалених районів, де послуги доставки раніше були обмежені. Стратегія відкриття нових відділень базується на аналізі попиту та конкурентного середовища, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси компанії. Завдяки такому підходу, "Нова Пошта" стала надійним партнером для багатьох українців, адже кожен клієнт може легко знайти найближче відділення або пункт видачі, що значно підвищує комфорт користування послугами.

Важливим елементом стратегії є також впровадження інноваційних технологій. Компанія активно інвестує в новітні рішення, які автоматизують процеси доставки, управління складом і обслуговування клієнтів. Наприклад, розробка мобільного додатку "Нова Пошта" дозволяє клієнтам швидко оформляти відправлення, відстежувати їх у реальному часі, а також отримувати актуальні сповіщення. Завдяки цьому, компанія підвищує рівень задоволеності клієнтів і спрощує їх взаємодію з сервісами. Використання новітніх технологій також сприяє зниженню витрат на обслуговування, що, в свою чергу, дозволяє знижувати ціни на послуги і робити їх більш доступними для споживачів.

Підвищення якості обслуговування є ще одним ключовим напрямком у стратегії "Нової Пошти". Компанія розробила ряд ініціатив, спрямованих на

покращення взаємодії з клієнтами. Це включає не лише швидкість доставки, але й створення комфортних умов для отримання посилок. Наявність поштоматів у різних регіонах країни надає клієнтам можливість отримувати відправлення в зручний для них час. Завдяки постійному вдосконаленню сервісу та впровадженню нових можливостей, компанія підвищує рівень лояльності клієнтів, що є критично важливим для успішної діяльності на конкурентному ринку.

Соціальна відповідальність також займає важливе місце в стратегії "Нової Пошти". Компанія активно підтримує суспільні ініціативи, зокрема, під час пандемії COVID-19, коли вона забезпечувала безкоштовну доставку медичних товарів і засобів захисту до лікарень. Такі дії не лише підвищують імідж компанії, а й формують її позитивну репутацію серед споживачів. Участь у соціальних проектах демонструє готовність "Нової Пошти" не лише задовольняти потреби клієнтів, а й активно впливати на розвиток суспільства. Це є важливим аспектом, який може суттєво вплинути на формування іміджу бренду, а також на його визнання в суспільстві.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегія "Нової Пошти" є комплексною та багатогранною. Розширення географічної присутності, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості обслуговування та соціальна відповідальність – все це сприяє зміцненню позицій компанії на ринку. Постійне вдосконалення сервісів та адаптація до змінюваних умов ринку дозволяють "Новій Пошті" не лише утримувати своїх клієнтів, але й залучати нових.

Продовження реалізації цієї стратегії дозволить "Новій Пошті" зміцнити свої позиції на ринку, адаптуватися до нових викликів і потреб споживачів, а також підтримувати стабільний фінансовий ріст у майбутньому. Важливо, що компанія не лише адаптується до зовнішніх умов, але й активно формує їх, впроваджуючи нові технології і стандарти обслуговування, що допомагає зберегти конкурентну перевагу на ринку логістичних послуг. Ця стратегія є

запорукою успіху та стабільності "Нової Пошти" на українському ринку і на міжнародній арені.

2.3. Оцінка конкурентних переваг і позицій компанії

Аналіз конкурентних переваг і позицій компанії "Нова Пошта" на ринку логістичних послуг в Україні є важливим аспектом для розуміння її довгострокового успіху та стратегії розвитку. Компанія займає одну з лідируючих позицій у своїй галузі, проте ринок логістичних послуг є досить динамічним та конкурентним, що вимагає від "Нової Пошти" постійної адаптації та вдосконалення своїх бізнес-процесів.

Основні конкурентні переваги "Нової Пошти" полягають у широкій географічній мережі відділень, високій якості обслуговування, технологічному розвитку та соціальній відповідальності. Компанія має одні з найбільш розвинених логістичних мереж в Україні, що дозволяє їй охоплювати практично всю територію країни. Завдяки цьому клієнти можуть отримати доступ до послуг незалежно від місця розташування, що значно підвищує зручність і привабливість компанії для клієнтів.

Технологічний розвиток є ще одним важливим фактором, який дозволяє "Новій Пошті" виділятися серед конкурентів. Компанія активно інвестує у впровадження автоматизованих систем для управління логістичними процесами, розробляє мобільні додатки, які спрощують доступ клієнтів до послуг, і використовує сучасні методи обробки та доставки відправлень. Такі технологічні інновації дозволяють підвищити ефективність обслуговування, знижуючи витрати та покращуючи досвід користувачів.

Соціальна відповідальність також є важливим аспектом стратегії компанії. Наприклад, під час пандемії COVID-19 "Нова Пошта" забезпечувала безкоштовну доставку медичних товарів та засобів захисту, підтримуючи

благодійні ініціативи і медичні установи. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в очах суспільства та клієнтів.

PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. У цьому розділі ми розглянемо політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на "Нову Пошту".

Таблиця 2.6—PEST-аналіз компанії "Нова Пошта"

Фактор	Опис впливу
Політичний	Стабільність регуляторної бази та законодавчих актів є критично важливими для роботи логістичної компанії. Політична ситуація в Україні впливає на рівень безпеки доставок, особливо в деяких регіонах, а також на умови для розширення бізнесу.
Економічний	Економічна ситуація в країні визначає купівельну спроможність клієнтів і обсяг послуг, які вони можуть дозволити собі користуватися. Інфляція, рівень безробіття та зміни в економіці також впливають на стратегію ціноутворення компанії.
Соціальний	Зміни в споживчій поведінці, зокрема зростаючий попит на послуги доставки та онлайн-покупки, сприяють розвитку "Нової Пошти". Крім того, соціальна відповідальність компанії допомагає залучати лояльну аудиторію.
Технологічний	Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для автоматизації логістичних процесів і покращення якості обслуговування клієнтів. Компанія активно впроваджує сучасні технології для покращення швидкості та точності доставок.

SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається. Це дозволяє оцінити внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

Сильні сторони "Нової Пошти" включають широкий асортимент послуг, високий рівень автоматизації, розвинену інфраструктуру та сильну брендованість на ринку. Мережа відділень, поштоматів та складів дозволяє

забезпечити доставку до найвіддаленіших куточків країни, що є значною конкурентною перевагою. Крім того, сильний бренд і висока впізнаваність сприяють залученню нових клієнтів та підтримці лояльності існуючих.

Серед слабких сторін можна відзначити високу залежність від економічної ситуації в Україні. Крім того, великий масштаб діяльності компанії вимагає значних витрат на підтримку інфраструктури, що може зменшувати рентабельність у разі зниження попиту на ринку. Конкуренція з боку інших логістичних компаній також створює додаткові виклики, особливо в умовах розширення ринку.

Можливості для "Нової Пошти" включають вихід на нові міжнародні ринки, розширення спектру послуг та інтеграцію нових технологій. Зокрема, зростаючий попит на онлайн-покупки створює додатковий потенціал для збільшення обсягів доставок. Міжнародна експансія дозволяє розширити клієнтську базу та забезпечити стабільне зростання компанії.

Загрози для "Нової Пошти" пов'язані з економічною нестабільністю та змінами в регуляторному середовищі. Підвищення рівня конкуренції з боку інших логістичних компаній також може вплинути на позиції компанії на ринку. Крім того, геополітичні ризики можуть вплинути на безпеку доставки в деяких регіонах, що може викликати певні труднощі.

Таблиця 2.7—SWOT—аналіз "Нової Пошти"

Категорія	Опис
Сильні сторони	Широка мережа відділень і поштоматів; високий рівень автоматизації; сильний бренд; широкий асортимент послуг
Слабкі сторони	Залежність від економічної ситуації; високі витрати на інфраструктуру; зростаюча конкуренція
Можливості	Вихід на міжнародні ринки; зростання онлайн-покупок; інтеграція нових технологій
Загрози	Економічна нестабільність; зміни в регуляторному середовищі; геополітичні ризики, що впливають на безпеку доставки

Оцінка конкурентних переваг і позицій компанії "Нова Пошта" свідчить про її значний потенціал і здатність адаптуватися до умов ринку. Завдяки широкій мережі відділень і автоматизованим системам, компанія може оперативно реагувати на зміну попиту, задовольняючи потреби клієнтів. Водночас, активне впровадження технологій допомагає "Новій Пошті" підтримувати високу якість обслуговування та скорочувати витрати. Соціальна відповідальність та підтримка суспільних ініціатив також підвищують репутацію компанії, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

Вплив війни на діяльність компанії "Нова Пошта" є значним, оскільки цей фактор вносить суттєві корективи у всі аспекти її роботи, включаючи логістичні процеси, управління персоналом, фінансову стабільність та безпеку. Компанія продовжує працювати навіть у надзвичайно складних умовах, але змушена адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з безпековими ризиками, змінами у попиті та регуляторними обмеженнями.

Війна створює постійні труднощі для логістичних маршрутів та функціонування відділень. Через військові дії деякі регіони тимчасово недоступні для здійснення доставки, що призводить до втрат у виручці та обмежує географію послуг. Компанія була змушена змінити маршрути доставки, а також забезпечити додатковий захист своїх вантажів та персоналу. Перебудова маршрутів і логістичних ланцюгів вимагає значних фінансових та організаційних ресурсів, і "Нова Пошта" повинна постійно адаптуватися до зміненої ситуації, забезпечуючи надійність і своєчасність доставки, що в умовах війни стало ще більш складним завданням.

З початком війни компанія зіштовхнулася з питанням безпеки свого персоналу та клієнтів. Деякі співробітники, особливо в зонах активних бойових дій, були змушені евакуюватися або тимчасово припинити роботу. Для забезпечення безпеки "Нова Пошта" впровадила додаткові заходи, такі як захисні конструкції для відділень, обладнання приміщень укриттями та регулярне навчання співробітників щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Крім

того, компанія розробила програми психологічної підтримки для персоналу, що допомагає знижувати рівень стресу та адаптуватися до роботи в нових умовах.

Війна суттєво впливає на споживчий попит, адже частина населення була вимушена покинути свої домівки, що позначилося на обсягах продажів у певних регіонах. Водночас попит на логістичні послуги зростає у інших регіонах, де населення збільшилося за рахунок переселенців. Це вимагає від компанії гнучкості в управлінні ресурсами та швидкої адаптації до змін у географічному розподілі попиту. "Нова Пошта" зберігає фінансову стабільність завдяки диверсифікації своїх послуг і продуманій стратегії цінової політики, проте все одно змушена долати фінансові труднощі, пов'язані з зростанням витрат на забезпечення безпеки, збільшенням транспортних витрат і підвищенням цін на паливо.

Під час війни уряд впроваджує додаткові регуляторні заходи, спрямовані на підтримку економічної стабільності та безпеки. Наприклад, у деяких регіонах можуть діяти обмеження на пересування або тимчасові заборони на використання певних шляхів для комерційного транспорту. Крім того, підвищені митні та податкові обмеження для компаній, які працюють з міжнародними перевезеннями, впливають на бізнес-модель "Нової Пошти". Компанія змушена переглядати свої стратегії та пристосовуватися до нових правових вимог, які часто змінюються у зв'язку з військовою ситуацією.

У відповідь на виклики війни "Нова Пошта" активізувала свою соціальну діяльність, спрямовану на допомогу населенню та підтримку військових. Компанія долучається до різних гуманітарних ініціатив, включаючи безкоштовну доставку гуманітарної допомоги та підтримку благодійних фондів. Такі ініціативи не лише допомагають компанії покращити свій імідж, але й роблять її частиною національного спротиву та підтримки населення у складний час. Це є важливим елементом її діяльності, який зміцнює зв'язки з клієнтами і дозволяє отримати довіру суспільства.

Війна створює серйозні виклики для "Нової Пошти", які змушують компанію переглядати свої стратегії та впроваджувати нові механізми управління ризиками. Тим не менше, завдяки адаптивності, технологічній гнучкості та соціальній відповідальності, компанія успішно долає труднощі, зберігаючи високий рівень обслуговування клієнтів і підтримуючи свою ринкову позицію.

Завдяки розробленим стратегіям, спрямованим на вдосконалення бізнес-процесів, "Нова Пошта" успішно долає виклики, пов’язані з економічними і політичними факторами. SWOT-аналіз показав, що компанія має значні переваги, проте повинна бути готовою до ризиків, пов’язаних зі змінами в економічному і політичному середовищі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі представлено детальний аналіз стратегічного позиціонування «Нова Пошта» на ринку логістики. Розділ оцінює сильні та слабкі сторони компанії через аналіз SWOT, виявляючи значні ринкові переваги, а також області для стратегічного вдосконалення. Досліджено фінансові показники «Нова Пошта», які демонструють стабільне зростання та ефективність операцій, що є ключовими факторами її ринкового успіху. Окрім того, оцінка конкурентних переваг підкреслює стійкість «Нова Пошта» в умовах економічних і політичних викликів. Розділ завершується висновком, що хоча «Нова Пошта» має потужну ринкову позицію, для збереження та посилення конкурентоспроможності необхідно продовжувати адаптацію до зовнішніх факторів

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення поточної стратегії

Вдосконалення поточної стратегії "Нової Пошти" є необхідним для посилення її позицій на ринку, підвищення ефективності та стабільності в умовах динамічного середовища, а також для задоволення зростаючих очікувань клієнтів. Усі напрямки вдосконалення – від географічного розширення та клієнтоорієнтованих рішень до інноваційних технологій та фінансової стабільності – вимагають комплексного підходу та залучення додаткових ресурсів, що підкреслює необхідність стратегічного підходу до розвитку.

Для досягнення стабільного зростання "Новій Пошті" слід звернути увагу на можливості географічного розширення. У сучасних умовах інтеграція з глобальними ринками є важливим кроком для компанії, оскільки дозволяє знизити залежність від економічної ситуації всередині країни. Інвестування у вихід на нові ринки, як-от країни Європейського Союзу, сприяє створенню додаткових джерел доходу. Такий підхід знижує ризики, пов’язані з можливими коливаннями на внутрішньому ринку України, і відкриває перед компанією нові перспективи зростання. Залучення іноземних інвесторів є стратегічно важливим для фінансування таких ініціатив. Завдяки співпраці з іноземними компаніями, які мають досвід роботи на нових ринках, "Нова Пошта" зможе ефективно подолати бар’єри виходу на міжнародні ринки.

Далі варто розглянути вдосконалення клієнтоорієнтованих рішень. Сучасний клієнт очікує на персоналізований підхід та зручні послуги. Зокрема, "Нова Пошта" може розробити нові послуги для постійних користувачів, що зроблять процес доставки більш зручним. Наприклад, регулярні підписки на доставку дозволять клієнтам отримувати послуги на постійній основі, що підвищить задоволеність і зменшить час обслуговування. Крім того, доцільним

кроком є створення програм лояльності, які можуть включати накопичувальні бонуси, що забезпечать додатковий стимул для повернення клієнтів. Така ініціатива сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, залученню нових користувачів та покращенню репутації "Нової Пошти" як компанії, яка розуміє потреби своїх клієнтів і прагне задовольнити їх максимально ефективно.

Інноваційні технології є ключовим аспектом розвитку для "Нової Пошти". Компанія вже зробила значні кроки у цьому напрямку, однак у сучасному світі цього недостатньо. Для підтримки конкурентоспроможності необхідно впроваджувати новітні технологічні рішення. Використання штучного інтелекту, зокрема алгоритмів для аналізу великих обсягів даних, дозволить компанії прогнозувати попит на послуги у різних регіонах, що допоможе оптимізувати маршрути доставки та зменшити логістичні витрати. Крім того, автоматизація процесів за допомогою робототехніки та розумних систем управління складами дозволить "Новій Пошті" підвищити швидкість обробки замовлень і знизити кількість помилок, що є важливим для підвищення якості обслуговування. Впровадження розширеного функціоналу мобільного додатку також може підвищити задоволеність клієнтів. Наприклад, додавання можливості відстежувати посилки в реальному часі та швидко отримувати інформацію про їхній статус допоможе клієнтам контролювати процес доставки та відчувати більше зручності у користуванні послугами.

Соціальна відповідальність є важливим напрямком, на який "Нова Пошта" може звернути особливу увагу для подальшого розвитку та зміцнення свого іміджу. В умовах сучасного бізнесу компанії все більше розуміють, що їхній успіх залежить не лише від фінансових показників, але й від суспільного впливу та відповідальності перед громадою. З огляду на зростання суспільних очікувань у сфері екології та соціальної підтримки, "Нова Пошта" може посилити свої зусилля в цих напрямках, забезпечуючи вагомий внесок у соціальну відповідальність і водночас зміцнюючи свою репутацію на ринку.

Однією з ключових сфер, в якій компанія може вдосконалити свою соціальну відповідальність, є екологічна відповідальність. У наш час питання

екології стало критично важливим для бізнесу, і компанії, що активно впроваджують екологічні ініціативи, отримують значну підтримку від екологічно свідомих клієнтів та громадськості. "Нова Пошта" може розглянути можливість придбання електромобілів для частини свого автопарку. Впровадження електротранспорту дозволить не лише зменшити вуглецевий слід, але й забезпечить економію на паливі. Це особливо важливо для компанії, яка має великий парк транспортних засобів і виконує значний обсяг перевезень. Використання електромобілів також зменшить витрати на обслуговування автопарку, адже електротранспорт має менші потреби в технічному обслуговуванні порівняно з традиційними автомобілями з двигунами внутрішнього згоряння.

Крім того, екологічна відповідальність може бути посилена за рахунок зменшення використання пластику та інших шкідливих для навколишнього середовища матеріалів у пакувальних рішеннях. "Нова Пошта" могла б інвестувати в розробку або закупівлю екологічних пакувальних матеріалів, таких як перероблений папір або біорозкладний пластик, що відповідало б потребам клієнтів, які віддають перевагу екологічно безпечним товарам. Такий підхід не лише підтримуватиме екологію, але й формуватиме позитивний імідж серед споживачів, які все більше орієнтуються на екологічні аспекти продукції та послуг. Компанія могла б ініціювати програму з переробки використаних пакувальних матеріалів, мотивуючи клієнтів повертати пакування, яке потім може бути використане повторно або перероблене.

Наступним важливим аспектом соціальної відповідальності є підтримка місцевих громад і участь у гуманітарних проектах. Під час кризових ситуацій, таких як війна або природні катастрофи, "Нова Пошта" могла б відігравати значну роль у забезпеченні гуманітарної допомоги. Наприклад, компанія може надати послуги безкоштовної доставки гуманітарних вантажів або медичних товарів до районів, що потребують підтримки. Це дозволить не тільки допомогти постраждалим, але й значно зміцнити довіру до компанії серед населення. Така активна участь в екстрених гуманітарних заходах буде

позитивно сприйнята суспільством, оскільки продемонструє, що компанія дбає про благо країни і своїх громадян у складні часи.

Крім того, "Нова Пошта" може розглянути можливість створення програм соціальної підтримки, спрямованих на розвиток місцевих громад. Наприклад, компанія могла б інвестувати в навчальні програми для молоді або підтримку малого бізнесу, що дозволило б створити додаткові можливості для економічного зростання в різних регіонах країни. Інвестиції в освіту, особливо в сферу логістики та технологій, є не лише формою соціальної відповідальності, але й способом підготовки майбутніх спеціалістів для самої компанії. Такі програми могли б включати курси, тренінги, стажування або стипендії для студентів, що підвищило б рівень освіченості населення і підготовку до роботи у галузі.

Позитивний імідж компанії також може бути зміцнений за рахунок підтримки благодійних проектів, що стосуються охорони здоров'я та соціального захисту. Наприклад, "Нова Пошта" могла б створити програми допомоги для дітей-сиріт, людей з обмеженими можливостями чи літніх людей, надаючи їм необхідну матеріальну чи фінансову допомогу. Така діяльність підкреслить соціальну значимість компанії і її прагнення зробити світ кращим. Участь у таких проектах буде сприйнята клієнтами як вагома перевага компанії, яка прагне не лише досягати фінансових результатів, а й приносити користь суспільству.

Окремо варто зазначити важливість прозорості і звітності щодо соціальної відповідальності компанії. "Нова Пошта" могла б створювати регулярні звіти про свої екологічні та соціальні досягнення, що дозволить клієнтам та партнерам побачити реальні результати її зусиль. Такий підхід не лише підвищить рівень довіри до компанії, але й допоможе залучати інвесторів, які звертають увагу на соціально відповідальну діяльність при виборі партнерів.

Таким чином, розширення ініціатив у сфері соціальної відповідальності стане вагомим кроком для "Нової Пошти". Інвестування в екологічно чистий

транспорт, підтримка екологічних проектів, участь у гуманітарних програмах і соціальних ініціативах дозволять компанії не лише посилити свої конкурентні переваги, але й отримати значну підтримку з боку клієнтів та громади. Такий стратегічний підхід до соціальної відповідальності сприятиме формуванню сталого розвитку компанії, зберігаючи при цьому високий рівень довіри та лояльності клієнтів.

Фінансова стабільність компанії є основою для подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей. Для забезпечення фінансової стабільності "Новій Пошті" варто розглянути можливість диверсифікації джерел фінансування, включаючи залучення стратегічних інвесторів та випуск корпоративних облігацій. Це дозволить компанії отримати додатковий капітал для реалізації ініціатив, не покладаючись виключно на внутрішні фінансові ресурси. Залучені кошти можуть бути спрямовані на розвиток інноваційних технологій, розширення мережі відділень та інші важливі проекти. Диверсифікація джерел фінансування знижує ризики, пов'язані зі змінами на ринку та економічною ситуацією в країні, що робить компанію більш стійкою до зовнішніх впливів. Основними викликами для компаній залишаються адаптація до макроекономічних умов, зокрема інфляції, валютних коливань, а також конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках. Проте стратегічна гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни є сильними сторонами "Нової Пошти". Стратегія компанії орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнтів. Постійна робота над якістю обслуговування, швидкістю доставки та надійністю підтверджує високий рівень довіри споживачам.

Для того, щоб оцінити потенційний вплив запропонованих вдосконалень, варто порівняти ключові показники стратегічних напрямків компанії до та після впровадження цих пропозицій:

Таблиця 3.1- Порівняння ключових показників стратегічних напрямів

Напрямок стратегії	До вдосконалення	Після вдосконалення
Географічне розширення	Обмежене внутрішнім ринком	Розширення на міжнародні ринки через інвестиції та партнерства
Клієнтоорієнтовані рішення	Базовий рівень обслуговування	Програми лояльності, персоналізовані підписки на послуги
Інноваційні технології	Використання стандартної автоматизації	Штучний інтелект, нові мобільні функції, автоматизація складів
Соціальна відповідальність	Мінімальні екологічні ініціативи	Електромобілі, розширена підтримка громад, екологічні проекти
Фінансова стабільність	Основні фінансові ресурси внутрішні	Диверсифіковані інвестиції, випуск корпоративних облігацій

Отже, вдосконалення стратегії "Нової Пошти" сприятиме покращенню її конкурентоспроможності та стійкості. Розширення географічної присутності допоможе знизити залежність від внутрішнього ринку, залучення інновацій покращить якість обслуговування, а соціальні ініціативи зміцнять репутацію. У результаті цих змін компанія отримає стабільне зростання, розширить клієнтську базу та підвищить лояльність клієнтів, що дозволить "Новій Пошті" зберегти лідируючі позиції та закріпитися на нових ринках.

3.2. Розробка альтернативних стратегічних напрямів розвитку

Для успішного розвитку компанії "Нова Пошта" в умовах динамічного ринку та зростаючих очікувань клієнтів, варто розглянути альтернативні стратегічні напрями, що дозволять забезпечити стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Кожен альтернативний напрям має свої переваги та недоліки, а також можливості для зростання, тому

важливо оцінити їх з точки зору впливу на фінансові показники, задоволення клієнтів, рівень інновацій та соціальну відповідальність.Географічне розширення є перспективним напрямком для "Нової Пошти", оскільки дозволяє знизити залежність від внутрішнього ринку України та збільшити доходи за рахунок залучення клієнтів за кордоном. Цей стратегічний напрям передбачає відкриття нових відділень у країнах Європейського Союзу, де існує попит на логістичні послуги, а також можливість залучення українських споживачів, які мешкають або працюють за кордоном.

Аргументація вибору цього напряму базується на стабільному економічному зростанні та високому рівні розвитку логістичної інфраструктури в Європі, що забезпечить сприятливі умови для роботи "Нової Пошти". Інвестиції в цей напрям дозволять компанії диверсифікувати свої джерела доходів та покращити фінансові показники. Проте варто врахувати витрати на вихід на нові ринки, включаючи адаптацію продуктів і послуг до місцевих умов, налагодження партнерських відносин і забезпечення дотримання міжнародних стандартів.

Таблиця 3.2 Потенційний ефект від інновацій та автоматизації

Показник	Потенційний ефект від географічного розширення
Ріст доходів	+15-20% в середньостроковій перспективі
Залучення нових клієнтів	Збільшення на 25-30%
Диверсифікація ризиків	Зниження залежності від внутрішнього ринку
Початкові витрати	Високі, пов'язані з адаптацією до нових ринків

Цей напрям орієнтований на впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи складування, інтернет речей та робототехніка, для оптимізації процесів і зниження операційних витрат. Інновації дозволять "Новій Пошті" поліпшити ефективність роботи, скоротити витрати на логістику та забезпечити швидше та якісніше обслуговування клієнтів. Впровадження автоматизованих складів та штучного інтелекту для

аналізу попиту в різних регіонах дозволить оптимізувати маршрути доставки, знижуючи витрати та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Аргументація цього напряму полягає у зростаючій потребі на ринку логістичних послуг у швидкості та надійності. Сучасні клієнти очікують швидкої доставки та можливості відстеження своїх замовлень у режимі реального часу. Інноваційні технології допоможуть "Новій Пошті" зміцнити свої позиції як лідера в галузі, особливо у сфері обслуговування великих підприємств і бізнесів, що потребують високої точності та швидкості логістики. Проте значні інвестиції в технології можуть вплинути на фінансову стабільність у короткостроковій перспективі, тому важливо чітко планувати етапи впровадження.

Таблиця 3.3 – Потенційний ефект від інновацій та автоматизації

Показник	Потенційний ефект від інновацій та автоматизації
Скорочення витрат	Зниження на 10-15%
Підвищення ефективності	Оптимізація роботи, швидкість обробки замовлень
Задоволеність клієнтів	Збільшення на 20%
Інвестиційні витрати	Високі, пов'язані з впровадженням нових технологій

Запровадження програм лояльності та персоналізованих рішень для клієнтів є важливим стратегічним напрямом для компанії, що дозволить підвищити задоволеність клієнтів і забезпечити їхню довгострокову лояльність. Наприклад, створення програми з накопичувальними балами, які можна обмінювати на знижки або додаткові послуги, мотивує клієнтів частіше користуватися послугами "Нової Пошти". Також компанія може розглянути впровадження персоналізованих рішень, таких як спеціальні підписки для бізнес-клієнтів або індивідуальні тарифні пакети для частих користувачів.

Аргументація цього напряму базується на зростаючій важливості клієнтоорієнтованості у сучасному бізнесі. Клієнти прагнуть відчувати себе важливими для компанії, і програми лояльності можуть задовольнити цю

потребу, створюючи додаткову цінність для кожного замовника. Однак запровадження таких програм потребує аналізу потреб клієнтів та відповідних витрат на впровадження, включаючи маркетингові кампанії та технічні розробки.

Таблиця 3.4 –Потенційний ефект від інновацій та автоматизації

Показник	Потенційний ефект від програм лояльності
Збільшення частоти замовлень	+20-25%
Підвищення лояльності	Зростання утримання клієнтів на 30%
Збільшення доходів	+10% завдяки повторним замовленням
Маркетингові витрати	Середні, пов'язані з просуванням програм

Соціальна відповідальність є актуальним напрямом для сучасного бізнесу, і "Нова Пошта" може підсилити свою репутацію завдяки активному залученню в соціальні та екологічні проекти. Наприклад, компанія може розглянути можливість переходу на екологічно чистий транспорт, зокрема електромобілі, що зменшить вплив на довкілля. Крім того, соціальна відповідальність може включати підтримку гуманітарних проектів та надання допомоги під час кризових ситуацій.

Цей напрям дозволить "Новій Пошті" закріпити позиції відповідального бізнесу та зміцнити довіру клієнтів. Однак варто зазначити, що впровадження екологічно чистого транспорту та участь у соціальних проектах потребує значних інвестицій, які окупляться лише у довгостроковій перспективі. Соціальна відповідальність також може бути частиною загальної стратегії побудови стійких відносин з громадою та покращення корпоративного іміджу.

ТОВ «Нова Пошта» розглядає кілька стратегічних напрямів, які можуть суттєво вплинути на її розвиток і зміцнення позицій на ринку. Це географічне розширення, впровадження інновацій, розвиток програм лояльності та підвищення соціальної відповідальності і екологічної стійкості. Кожен з цих напрямів має свої переваги та потенційний вплив на успіх компанії, що дозволяє їй не тільки залишатися конкурентоспроможною, але й відкривати

нові можливості для зростання. Розробка детального плану впровадження цих стратегій дозволить «Новій Пошті» зосередитися на ключових аспектах, які забезпечать довготривале процвітання компанії.

Таблиця 3.5– Потенційний ефект від інновацій та автоматизації

Показник	Потенційний ефект від посилення соціальної відповідальності
Поліпшення корпоративного іміджу	Зростання на 40% у довіру клієнтів
Зниження екологічного сліду	Скорочення викидів на 25% за рахунок екологічного транспорту
Підтримка клієнтської бази	Підвищення лояльності серед екологічно свідомих клієнтів
Інвестиції	Високі, з перспективою окупності у довгостроковій перспективі

Географічне розширення є одним із найбільш перспективних стратегічних напрямів для «Нової Пошти», оскільки воно дозволяє компанії виходити на нові ринки і тим самим диверсифікувати свої джерела доходу. В умовах, коли внутрішній ринок може демонструвати обмежене зростання або стискання через економічні фактори, розширення на міжнародні ринки допомагає знизити ризики, пов’язані із залежністю від локального попиту. Вихід на нові території дає компанії можливість не тільки залучати нових клієнтів, але й вивчати нові потреби і вимоги ринку, які можуть стати каталізатором для вдосконалення власних послуг. Таке розширення також дозволяє компанії використовувати інфраструктурні і логістичні можливості інших країн, що може сприяти підвищенню ефективності операцій. Для ефективного впровадження географічного розширення компанії необхідно ретельно оцінити ринки, на які вона планує виходити, з урахуванням культурних і економічних особливостей цих країн. Створення адаптованих послуг для різних регіонів може підвищити шанси на успішне освоєння нових ринків.

Впровадження інновацій є ще одним важливим напрямом, який допоможе «Новій Пошті» підвищити свою ефективність і забезпечити конкурентні переваги. У сучасному світі, де технології змінюються з великою швидкістю, здатність швидко адаптуватися до інновацій стає вирішальною для успіху. Інноваційні рішення можуть бути впроваджені у логістиці, обробці замовлень, управлінні персоналом і навіть у комунікаціях з клієнтами. Наприклад, використання автоматизованих сортувальних центрів може суттєво скоротити час обробки замовлень і зменшити витрати на ручну працю, що, у свою чергу, підвищить рентабельність компанії. Впровадження трекінгу у режимі реального часу та аналітичних платформ для прогнозування попиту дозволить забезпечити кращу взаємодію з клієнтами, що може підвищити їхню задоволеність. Інновації також включають цифровізацію документів і запровадження екологічних технологій, які можуть знизити витрати на енергію і покращити імідж компанії як соціально відповідального бізнесу.

Розвиток програм лояльності є важливою стратегією, спрямованою на зміцнення зв’язку з клієнтами. На сьогодні лояльність клієнтів є значним активом для будь-якої компанії, оскільки саме лояльні клієнти забезпечують стабільні доходи та є менш схильними змінювати постачальників послуг. Створення програм лояльності дозволить компанії не лише зберегти наявних клієнтів, але й збільшити їхню зацікавленість у використанні різних послуг. Наприклад, «Нова Пошта» може запропонувати систему накопичення балів за кожне відправлення, знижки для постійних клієнтів чи ексклюзивні послуги для найактивніших користувачів. Крім цього, можна розробити спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів, що дозволить поглибити партнерські відносини. Ефективна програма лояльності сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, а також створенню позитивного іміджу компанії на ринку.

Соціальна відповідальність і екологічна стійкість стають дедалі важливішими аспектами для сучасного бізнесу, і «Нова Пошта» не є винятком. Реалізація проектів у цих напрямах не лише позитивно впливає на

корпоративний імідж, але й дозволяє залучати нових клієнтів, які все більше цінують етичний підхід у бізнесі. Компанія може запровадити практики сталого розвитку, такі як використання екологічно чистих матеріалів, зменшення викидів CO2, застосування відновлювальних джерел енергії у своїх сортувальних центрах і офісах. Також «Нова Пошта» може підтримувати соціальні проекти, спрямовані на підтримку місцевих громад та освітніх ініціатив, що дозволить залучити увагу до її бренду і покращити його сприйняття у суспільстві. Ці заходи допоможуть компанії стати прикладом для інших, показуючи, що бізнес може і повинен мати позитивний вплив на навколишнє середовище і суспільство.

Для успішного впровадження кожного із зазначених напрямів компанії доцільно розробити детальний план з урахуванням усіх можливих витрат та очікуваного прибутку. Планування має враховувати як інфраструктурні та технологічні витрати на інноваційні рішення, так і витрати на адаптацію послуг для різних ринків у випадку географічного розширення. Очікуваний прибуток може включати не лише фінансові вигоди, а й позитивний вплив на імідж компанії, що в довгостроковій перспективі може мати стратегічну цінність. Таким чином, стратегічний підхід до впровадження запропонованих напрямів допоможе «Новій Пошті» максимально використовувати свій потенціал на ринку, створити конкурентні переваги та забезпечити довготривале процвітання.

3.3. Оцінка ризиків і перспектив впровадження нових стратегій

Впровадження нових стратегічних напрямів для компанії "Нова Пошта" супроводжується як значними перспективами зростання, так і ризиками, які слід ретельно оцінити для забезпечення стійкого та ефективного розвитку. Оцінка ризиків і перспектив допоможе визначити потенційні виклики, які можуть виникнути в процесі реалізації нових ініціатив, та підготувати компанію до їхнього подолання. Розглянемо кожен аспект детальніше з аналізом можливих наслідків і варіантів управління ризиками.

Географічне розширення є потужним стратегічним інструментом для забезпечення диверсифікації ринків збуту та зниження залежності від локального ринку України. Однак, цей напрямок також має низку ризиків, які компанія має враховувати. Один із основних ризиків полягає в можливих регуляторних обмеженнях, які варіюються залежно від законодавства різних країн. Наприклад, деякі ринки можуть мати високі вимоги до сертифікації продуктів або надавати преференції місцевим компаніям, що ускладнює процес входження іноземних компаній.

Окрім регуляторних труднощів, важливими є ризики культурних та економічних відмінностей. У різних країнах існують різні споживчі звички, які впливають на потреби та очікування клієнтів. Щоб ефективно подолати ці бар’єри, "Новій Пошті" варто провести детальний аналіз ринків, на які планується вихід, та адаптувати свої продукти і послуги до місцевих вимог. Перспектива цього напряму полягає у значному збільшенні доходів завдяки новим клієнтам і підвищенню впізнаваності бренду на міжнародному рівні. Проте компанії варто бути готовою до додаткових витрат на маркетинг та адаптацію.

Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи складування та робототехніка, має значний потенціал для підвищення ефективності компанії та оптимізації витрат. Однак високі витрати на впровадження технологій можуть бути ризиком для фінансової стабільності, особливо на початкових етапах. Існує також ризик технологічної застарілості, оскільки нові технології постійно з’являються на ринку, і компанія може зіткнутися з необхідністю часто оновлювати обладнання та програмне забезпечення.

З точки зору перспектив, автоматизація дозволяє знизити витрати на логістику, підвищити швидкість обробки замовлень та забезпечити більш точний контроль за процесами. Завдяки інноваціям компанія зможе ефективніше реагувати на зміни у попиті та пропозиції, що підвищить її конкурентоспроможність. Для мінімізації ризиків "Новій Пошті" варто

розглянути можливість поступового впровадження технологій, починаючи з найбільш критичних сфер, що забезпечить стабільне зростання без перевантаження бюджету.

Розробка програм лояльності та персоналізованих послуг для клієнтів є ефективним інструментом для підвищення утримання клієнтів та збільшення їхньої задоволеності. Однак, впровадження таких програм може супроводжуватися ризиком високих маркетингових витрат, необхідних для створення і просування цих програм. Крім того, існує ризик недостатнього попиту на нові програми з боку клієнтів, якщо вони не відповідатимуть їхнім очікуванням.

Перспектива цього напряму полягає в можливості залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих за рахунок створення додаткової цінності. У довгостроковій перспективі програми лояльності можуть стати важливим фактором для підтримки стабільного потоку клієнтів та зменшення залежності від сезонних коливань у попиті. Для зниження ризиків важливо проводити детальне дослідження клієнтських потреб і регулярно оновлювати програми, адаптуючи їх до зміни вимог споживачів.

Розвиток соціальної відповідальності та екологічної стійкості є важливим напрямом для покращення іміджу компанії. Впровадження екологічних проектів, наприклад, заміна автопарку на електромобілі, вимагає значних інвестицій, що може спричинити ризик впливу на фінансову стабільність у короткостроковій перспективі. Крім того, зростає увага до корпоративної соціальної відповідальності, і компанія може зіткнутися з необхідністю дотримання екологічних стандартів, які постійно змінюються.
Перспектива цього напряму полягає у створенні позитивного іміджу та залученні екологічно свідомих клієнтів, що може стати додатковим конкурентним фактором. В умовах зростаючого попиту на екологічні послуги, такий підхід допоможе "Новій Пошті" утримати позиції на ринку та залучити нових клієнтів. Для зниження ризиків, пов'язаних із високими витратами, компанія може розглянути можливість співпраці з державними та

міжнародними фондами, що підтримують екологічні проекти, що допоможе компенсувати витрати на інвестиції в цю сферу.

Оцінка ризиків і перспектив для кожного альтернативного стратегічного напряму показує, що для "Нової Пошти" існують реальні можливості зростання та розвитку в різних сферах. Водночас, кожен напрямок вимагає ретельного планування та аналізу ризиків для забезпечення ефективного впровадження.

Таблиця 3.6 – Порівняння ризиків і перспектив для кожного напряму в таблиці

Стратегічний напрямок	Основні ризики	Основні перспективи
Географічне розширення	Регуляторні бар'єри, культурні відмінності, значні витрати	Диверсифікація ринків, зростання доходів, міжнародна репутація
Інновації та автоматизація	Високі інвестиційні витрати, ризик технологічної застарілості	Оптимізація процесів, зниження витрат, підвищення конкурентності
Програми лояльності та персоналізація	Високі маркетингові витрати, ризик невідповідності очікуванням	Підвищення лояльності, збільшення частоти замовлень, ріст доходів
Соціальна відповідальність та екологія	Високі інвестиції, зміни у стандартах	Поліпшення іміджу, залучення нових клієнтів, довгострокова стабільність

Плануючи стратегію зростання, "Нова Пошта" повинна розробити чіткі механізми управління ризиками, включаючи заходи для мінімізації фінансового впливу інвестицій, управління репутаційними ризиками та адаптацію до змін у законодавстві. Такий підхід дозволить компанії зберігати гнучкість, реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стале зростання.

Для оцінки можливих фінансових наслідків впровадження нових стратегічних напрямів компанії "Нова Пошта" слід розглянути потенційні

доходи, витрати та окупність інвестицій для кожного напряму. Це допоможе спрогнозувати, як стратегічні рішення вплинуть на фінансові показники, а також оцінити, які напрями можуть забезпечити максимальну віддачу на інвестиції.

Для виходу на міжнародні ринки компанії знадобиться значний обсяг початкових інвестицій, включаючи витрати на відкриття нових відділень, адаптацію логістичних процесів до місцевих вимог та маркетинг для залучення нових клієнтів. Припустимо, що початкові інвестиції становитимуть близько 50 млн грн. Очікується, що щорічне збільшення доходу може сягати 15–20% завдяки залученню клієнтів з нових ринків.

Фінансові прогнози:

— Початкові інвестиції: 50 млн грн
— Очікуваний щорічний ріст доходу: 15–20%
— Часова окупність: 4–5 років
— Середній річний дохід: 10–15 млн грн протягом перших 5 років, з поступовим зростанням

Інновації та автоматизація

Впровадження автоматизованих технологій потребує суттєвих початкових інвестицій у нові технології, програмне забезпечення та навчання персоналу. За попередніми оцінками, інвестиції у цей напрям можуть скласти 70 млн грн. Однак автоматизація дозволить скоротити операційні витрати на 10–15% протягом перших 3 років, що сприятиме економії на заробітній платі, транспортуванні та обслуговуванні складів. Очікується, що ці економії перекриють початкові витрати приблизно за 4 роки.

Фінансові прогнози:

— Початкові інвестиції: 70 млн грн
— Очікуване скорочення витрат: 10–15% на рік
— Часова окупність: 4 роки
— Середня річна економія: 7–10 млн грн

Впровадження програм лояльності та персоналізації передбачає витрати на розробку та підтримку програмного забезпечення, а також на маркетинг. Припустимо, що такі інвестиції складуть близько 20 млн грн, але за рахунок збільшення лояльності клієнтів та повторних замовлень прогнозується підвищення доходів на 10–12% щорічно. Програми лояльності можуть також підвищити середній чек на 5–7%.

Фінансові прогнози:

— Початкові інвестиції: 20 млн грн

— Очікуване підвищення доходу: 10–12% на рік

— Збільшення середнього чека: 5–7%

— Часова окупність: 2–3 роки

Інвестиції в екологічну відповідальність, такі як придбання електротранспорту та впровадження екологічних практик, потребуватимуть значних коштів. Витрати на заміну частини автопарку електромобілями можуть скласти 40 млн грн, а додаткові 10 млн грн знадобляться для реалізації екологічних проектів та підтримки місцевих ініціатив. Однак, завдяки зменшенню витрат на паливо і позитивному впливу на імідж компанії, очікується повернення інвестицій протягом 5–7 років.

Таблиця 3.7 – Переваги та ризики кожного стратегічного рішення

Напрямок розвитку	Початкові інвестиції, млн грн	Очікуване зростання доходу	Часова окупність	Додаткові ефекти
Географічне розширення	50	+15–20%	4–5 років	Збільшення клієнтської бази
Інновації та автоматизація	70	Зниження витрат на 10–15%	4 роки	Підвищення ефективності
Програми лояльності та персоналізація	20	+10–12%	2–3 роки	Збільшення середнього чека
Соціальна відповідальність та екологія	50	+5–8%	5–7 років	Поліпшення корпоративного іміджу

Фінансові прогнози:

— Початкові інвестиції: 50 млн грн

— Зниження витрат на паливо: 8–10% на рік

— Часова окупність: 5–7 років

— Додатковий дохід за рахунок іміджу: близько 5–8% на рік.

Таким чином, компанія "Нова Пошта" може розраховувати на позитивний фінансовий ефект від кожного напряму розвитку. Важливою умовою для досягнення успіху є ретельне планування і контроль витрат на кожному етапі, а також гнучкість у реалізації стратегій.

Висновки до третього розділу

Третій розділ містить стратегічні рекомендації, спрямовані на оптимізацію позиціонування «Нова Пошта» на ринку шляхом як поступових вдосконалень, так і інноваційних підходів. Підкреслюється важливість географічного розширення, покращення клієнтоорієнтованих рішень і впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект для автоматизації операцій. Крім того, запропоновані стратегії включають зміцнення ініціатив соціальної відповідальності для підвищення корпоративного іміджу та лояльності клієнтів. Завдяки цим удосконаленням «Нова Пошта» має можливість не лише закріпити лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й дослідити нові можливості на міжнародному рівні. Розділ завершується висновком, що багатогранний, проактивний підхід до стратегії є важливим для «Нова Пошта» для успішного подолання ринкових коливань і підтримки довгострокового зростання

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження компанії "Нова Пошта" було детально проаналізовано сучасний стан ринку логістичних послуг, вивчено її конкурентні позиції та визначено основні чинники, що впливають на стратегію розвитку. Отримані результати дозволили сформувати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення стратегії, а також оцінити потенційні ризики й можливості.

Одним із ключових висновків є те, що "Нова Пошта" займає провідну позицію на ринку логістичних послуг в Україні завдяки постійному вдосконаленню своїх послуг, інноваційним підходам і готовності до змін. Компанія активно реагує на зростаючі потреби клієнтів і зміни в умовах зовнішнього середовища, зокрема в умовах пандемії та соціально-економічних викликів. Така гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов забезпечують компанії конкурентні переваги та лояльність клієнтів.

Оцінка існуючих стратегічних напрямів "Нової Пошти" показала, що одним із ключових факторів успіху компанії є фокус на інноваціях і технологічних рішеннях, таких як автоматизація процесів, впровадження штучного інтелекту та розвиток IT-інфраструктури. Завдяки цьому компанія значно підвищує ефективність роботи, скорочує витрати та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів. Інноваційна складова дозволяє компанії швидко реагувати на зміни у запитах клієнтів, знижувати собівартість послуг та зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ще один важливий висновок стосується соціальної відповідальності компанії. Як показало дослідження, "Нова Пошта" активно підтримує суспільні ініціативи, що позитивно впливає на її репутацію. Приділяючи увагу соціальним проектам, таким як підтримка місцевих громад під час кризових

ситуацій або екологічні ініціативи, компанія зміцнює свій імідж відповідального бізнесу, що сприяє зростанню довіри з боку клієнтів та партнерів. У сучасних умовах цей аспект є важливим для досягнення довгострокової конкурентоспроможності, адже екологічна стійкість та соціальна відповідальність стають ключовими показниками успіху для багатьох компаній на глобальному ринку.

Пропозиції щодо вдосконалення стратегії компанії передбачають низку конкретних напрямів, серед яких важливу роль відіграє географічне розширення на нові ринки. Зокрема, вихід на ринки країн Європи може забезпечити диверсифікацію джерел доходу та зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього ринку України. Однак реалізація цієї стратегії потребує значних інвестицій та адаптації до законодавчих і культурних особливостей нових ринків, що є потенційним джерелом ризиків. Успіх у цьому напрямі залежатиме від здатності компанії гнучко реагувати на регуляторні вимоги та успішно адаптувати свої послуги до нових умов.

Розвиток програм лояльності та персоналізованих послуг є ще одним перспективним напрямом для "Нової Пошти". Запровадження таких програм дозволить компанії підвищити лояльність клієнтів, збільшити частоту повторних замовлень та покращити фінансові показники. Розробка програм лояльності має ґрунтуватися на детальному вивченні потреб клієнтів, щоб забезпечити їм цінні пропозиції, які мотивуватимуть до подальшої співпраці з компанією. З огляду на зростаючу конкуренцію, важливо забезпечити диференціацію послуг та створити унікальні пропозиції, які будуть відповідати очікуванням різних груп клієнтів.

У підсумку, запропоновані напрями розвитку дозволяють "Новій Пошті" залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати стабільне зростання навіть у складних ринкових умовах. Кожен стратегічний напрямок має свої переваги і ризики, тому для успішної реалізації необхідно ретельно контролювати процес впровадження, адаптуватися до змін та підтримувати відкритість до інновацій. Стратегія розвитку компанії повинна залишатися

гнучкою і враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, зокрема вплив технологічних і соціальних трендів, які визначають майбутнє логістичного ринку.

Результати дослідження свідчать про те, що компанія «Нова Пошта» володіє значним потенціалом для розвитку, що базується на кількох ключових чинниках. Один із найбільших активів компанії — це її здатність швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, що включає як технологічні інновації, так і зміни в потребах споживачів. «Нова Пошта» постійно слідкує за новітніми тенденціями в логістиці та інноваціях, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною та оперативно впроваджувати сучасні рішення у свою діяльність. Завдяки цьому компанія здатна забезпечувати високий рівень обслуговування, який відповідає очікуванням клієнтів і вимогам ринку. Також ця здатність швидко інтегрувати нові технології допомагає компанії ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати процеси і знижувати витрати, що є важливим фактором для зростання її прибутковості та покращення обслуговування.

Ще одним ключовим аспектом розвитку «Нова Пошта» є вміння компанії враховувати потреби клієнтів, що включає не тільки забезпечення своєчасної доставки, але й створення зручних умов для взаємодії з компанією. «Нова Пошта» активно використовує технології для поліпшення користувацького досвіду, зокрема мобільні додатки, онлайн-сервіси для відстеження посилок і сучасні платформи для обробки запитів клієнтів. Завдяки цьому клієнти можуть швидко і просто здійснювати необхідні операції, що підвищує їхню лояльність до бренду. Компанія також враховує зростаючі вимоги суспільства до екологічної відповідальності та соціальної активності, що дозволяє їй покращувати свій імідж і приваблювати ще більшу кількість споживачів.

Впровадження запропонованих стратегій дозволить компанії ще більше зміцнити свої позиції як лідера на національному ринку, а також розширити свою присутність на міжнародному рівні. Одним із важливих напрямків

розвитку є розширення географічного охоплення, що включає не тільки відкриття нових офісів та відділень, а й побудову міжнародних логістичних ланцюгів, які дозволять оптимізувати доставку на глобальному рівні. Це може дати «Нова Пошта» додаткові конкурентні переваги, особливо в умовах зростаючої глобалізації бізнесу. Інший напрямок — це впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація процесів, які допоможуть підвищити ефективність роботи компанії, скоротити час обробки замовлень та покращити точність виконання операцій. Це, в свою чергу, забезпечить ще вищий рівень обслуговування, що є важливим фактором для утримання і залучення нових клієнтів.

Також стратегічний фокус на соціальну відповідальність компанії може сприяти розвитку її репутації та підвищенню суспільної довіри. Компанія вже реалізує ініціативи, спрямовані на підтримку екологічних стандартів і розвиток локальних громад, що, безумовно, додає цінності бренду і зміцнює його позиції на ринку. Подальше розширення таких ініціатив, зокрема через підтримку малих бізнесів, екологічні проекти та програми для молоді, підвищить довіру суспільства до компанії і стане основою для довготривалих відносин з клієнтами та партнерами.

Таким чином, «Нова Пошта» має всі передумови для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій як національного, так і міжнародного лідера в сфері логістики. Завдяки швидкій адаптації до нових умов, постійному впровадженню технологій, зосередженню на клієнтоорієнтованості та відповідальності перед суспільством, компанія має потенціал досягти ще більших результатів та вивести свої послуги на новий рівень. Успішне впровадження стратегічних ініціатив сприятиме забезпеченню стабільного зростання та високої конкурентоспроможності «Нова Пошта» в умовах постійно змінюваного ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 612 с.

2. Васильєва М. О. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» (4 листопада 2016 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2016. С. 116.

3. Вечтомова І. І. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» (4 листопада 2016 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2016. С. 159.

4. Гайванович Н. В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення // Вісник НУ «Львівська політехніка». 2009. № 649. С. 145–153.

5. Гончаренко І. М. Розробка стратегії маркетингу // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали II Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (7 грудня 2017 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2017. С. 155–159.Гончаренко, Т. П. (2020). Особливості визначення бізнес-стратегій банків в Україні. *Науковий вісник Полісся*, (1 (20)), 75-84.

6. Гончаренко, Т. П.. Особливості визначення бізнес-стратегій банків в Україні. *Науковий вісник Полісся*, (1 (20)), 2020. С. 75-84.

7. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Фабула, 2019. 240 с.

8. Танцюра (Ємець) А. В. Маркетинг як метод управління ефективністю підприємства / наук. кер. Т. Є. Воронкова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів (18–19 квітня 2019 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2019. Т. 3. С. 77–78.

9. Барабанова В. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.

10. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.

11. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 340 с.

12. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 360 с.

13. Гринько Т. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. Харків: ХНАДУ, 2009. С. 152.

14. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 2. С. 60–66.

15. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. 2011. № 3 (39). С. 61–67.

16. Довгань , Л. Є.,Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб.2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440с

17. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В. Базилевича. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання Прес, 2004. 615 с.

18. Іванов Ю. Б., Ревенко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Харків: ІНЖЕК, 2010. 320 с.

19. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // Економіка підприємства. 2014. № 2. С. 15–18.

20. Коваленко К. С. Шляхи вирішення проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку // Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 118–121.

21. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для студентів ден. форми навчання / авт.-упоряд. О. Є. Басманова. Харків: НУА, 2015. 52 с.

22. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. 2014. С. 155–161.

23. Афанасьєва О. М., Архипова Д. Є. Сучасні інформаційні технології у сфері послуг // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»: матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 187–189.

24. Безпалько Н. Ю., Воронкова Т. Є. Проблеми оцінювання ефективності маркетингової діяльності // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» (4 листопада 2016 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2016. С. 114.

25. Бєлік Д. П., Гончаренко І. М. Організація маркетингової служби на підприємстві // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали II Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (7 грудня 2017 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2017. С. 129–134.

26. Брусніцина Д. Е., Радіонов С. О. Розвиток маркетингової діяльності підприємства на основі застосування інформаційних технологій // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали III Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2018. С. 128–134.

27. Данилишин Б., Куценко В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: монографія. Київ: ЗАТ «Нічвала», 2005. 328 с.

28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ: 2022. 880 с.

29. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком (підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.

30. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 417 с.

31. Гранатуров В. М., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методичні вказівки до самостійного вивчення дисциплін. Одеса: ОНАЗ, 2017. 38

32. Єлець О. П., Бірюк А. І. Фактори та шляхи зниження собівартості продукції // Економічний вісник ЗДІА. 2014. № 6. С. 61–67.

33. Коваленко О. В., Величко Т. В. Шляхи підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємства // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Одеса: Атлант, 2015. С. 19–20.

34. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко.URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.

35. Зубко К.Ю., Барабаш К.І. Сутність та ознаки підприємницької стратегії. Науково-практична інтернет-конференція молодих учених, аспірантів, студентів, учнів«Перший крок у науку: Конотопські наукові студії – 2022». 2022

36. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

37. Поліщук І. І., Ліпковська К. А., Сівакова К. О. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 184–192.

38. Гром'як О. Б., Мельник О. Г. Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення. Наук. вісн. НЛТУ України. 2012. Вип. 22, ч. 2. С. 159–165.

39. Котлер Ф., Бергер Р., Бікхофф Н. Стратегічний менеджмент за Котлером: Кращі прийоми та методи: Довідковий посібник. 3-тє вид. К.: Альпіна Паблішер, 2016. 132 с. URL:http://znanium.com/catalog/product/1003065 (дата звернення: 24.03.2021).

40. Клімов К.Г. Стратегії маркетингу в інноваційному розвитку виробничого підприємства. Інноваційний розвиток економіки. 2018. № 2 (44). С. 51-55.

41. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алента, 2011. – 520 с.

42. Кузнєцова, О.А., Махєєв Г.В. Теоретичні аспекти стратегічного управління. Економіка, соціологія, право. 2019. № 1. С. 85-87. 13. Довбня С. Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2015 (дата звернення 28.05.2022)

43. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.

44. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз та ін. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

45. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вузів/Пер. з англ. за ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколова. К.: Банки та біржі, ЮНІТІ, 2017. 576 с.

46. Котик В.В. Стратегія управління витратами транспортного виробництва. Зб. наук. праць УкрДАЗТ, Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2014, №46 С. 106-107.

47. Шабикова Н.Е., Аюрова А.Ж. Вибір сратегії розвитку підприємства. Актуальні дослідження. 2020. № 18 (21). С. 76-79.

48. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільноекономічних процесів : монографія / Решетняк Т.І. та ін. ; за ред. А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.

49. Маркетингові дослідження: підручник / Н. С. Косар, О. Б. Мних, Є. В. Крикавський, С. В. Леонова. Львів: 2018. 460 с.

50. Бандура А. В. Розвиток підприємств сфери послуг як фактор росту національної економіки // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів (27–28 квітня 2017 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2017. Т. 3. С. 262–263.

51. Донченко С. С. Активізація підприємницької діяльності підприємств сфери послуг // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: збірник статей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції (29 березня 2018 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2018. С. 325–329.

52. Борисова Т. М., Процишин Ю. Т., Галько Л. Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв’язку // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 5 (322). С. 100–103.

53. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, В. Дудар та ін.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757 (дата звернення: 24.11.2024).

54. Борисова Т. М., Галько Л. Р., Дудар В. Т., Іванечко Н. Р., Окрепкий Р. Б., Процишин Ю. Т., Хрупович С. Є. Словник понять і термінів з маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 112 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382 (дата звернення: 24.11.2024).

55. Артещук В. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі: бакалавр. робота. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2021. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57436/1/Arteschuk_bakalavr.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

56. Кузьмінська К. І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці // Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 188–189. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28__.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

57. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977 (дата звернення: 24.11.2024).

58. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці // Дослідження міжнародної економіки: збірник наукових праць. 2011. № 2 (67). С. 86–99. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25211/07-Litvinenko.pdf (дата звернення: 24.11.2024).

59. Державний комітет статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 24.11.2024).

60. Школовий, К. Д. . Аналіз міжнародних бізнес-стратегій в умовах цифрової економіки.2020.

61. Шмаров Д. Стратегічний пріоритет розвитку аграрного сектора Волині: комплексне використання сільськогосподарської сировини / Д. Шмаров // Економіст. - 2018. - № 7. - С. 20-26.

62. Штучний В. Г. Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу / В. Г. Штучний, А. С.Хлібосолов // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2019. - № 3. - С. 171-177.

63. Щебликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України [Електронний ресурс] / І. О. Щебликіна, З. В. Щебликіна, О. М. Баран // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 37-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_8

64. Якубів В. М. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Якубів, І. І. Боришкевич // Проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 284-289. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_40

65. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992. 214 p.

66. Newbert S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. 2008. Vol. 29 (7). P. 745–768.

67. Porter M. Clusters and the new economics of competition // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76 (6). P. 77–90.

68. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

69. Sigalas C., Economou V. P. Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization // Journal of Strategy and Management. 2013. Vol. 6 (1). P. 61–80.

70. Sigalas C., Economou V. P., Georgopoulos N. B. Developing a measure of competitive advantage // Journal of Strategy and Management. 2013. Vol. 6 (4). P. 320–342.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Славуцький Владислав Сергійович, студент 2 курсу, денноїформи навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти bil50505@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розвиток та оцінка сучасних бізнес-стратегій в Україні» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден (згодна) на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)