МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту
Зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Аналіз стратегій адміністративного управління у компанії ТОВ «Нова Пошта»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Капля Д. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

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

Капля Дар'я Олексіївна

1. Тема роботи «Аналіз стратегій адміністративного управління у компанії ТОВ «Нова Пошта»»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 499-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

17 таблиць

11 рисунків

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		
3	Маказан Є. В.		

6. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ Д. О. Капля
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра «Аналіз стратегій адміністративного управління у компанії ТОВ «Нова Пошта»»: 79с., 11 рис., 17 табл., 34 джерел.

У магістерській роботі досліджено стратегії адміністративного управління у компанії ТОВ «Нова Пошта». Зважаючи на сучасні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю та ризиками для підприємств України, особливо важливим є удосконалення стратегій адміністративного управління, що сприяють стійкості та ефективності діяльності.

Мета дослідження полягає в аналізі, оцінці та удосконаленні стратегій, що спрямовані на ефективність бізнес-адміністрування та у розробці рекомендацій для оптимізації адміністративного управління на прикладі лідеру логістичного ринку України.

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегій адміністративного управління підприємством. Проаналізовано основні поняття, принципи та сутність стратегій адміністративного управління, що є важливим для удосконалення стратегій та забезпечення ефективності їх впровадження.

У другому розділі проведено діагностику стратегій адміністративного управління ТОВ «Нова Пошта», включаючи аналіз та оцінку стратегій адміністративного управління. Досліджено зовнішнє середовище підприємства, що дозволило виявити основні виклики та ризики для стабільної роботи підприємства у поточних умовах.

У третьому розділі розроблено прогнозну оцінку ефективності впровадження стратегій адміністративного управління ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, розробка організаційного, економічного, інформаційного та правового забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегій, а також експериментальне випробування механізму реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта». Ці етапи спрямовані на забезпечення безперервності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності навіть у складних умовах.

Результати роботи мають практичну цінність для підприємств, які стикаються з викликами кризових ситуацій і потребують ефективних підходів до управління в умовах невизначеності. Запропоновані у дослідженні стратегії можуть бути використані для підвищення ефективності управління, забезпечення стабільності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

СТРАТЕГІЯ, АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УДОСКОНАЛЕННЯ

ABSTRACT

Master's qualification work ‘Analysis of administrative management strategies in the company “Nova Poshta” LLC’: 79 pages, 11 figures, 17 tables, 34 sources.

In the master's thesis the strategies of administrative management in the company ‘Nova Poshta’ LLC are investigated. Given the current challenges associated with economic instability and risks for Ukrainian enterprises, it is especially important to improve administrative management strategies that promote sustainability and efficiency.

The purpose of the study is to analyse, evaluate and improve strategies aimed at the efficiency of business administration and to develop recommendations for optimising administrative management on the example of the leader of the Ukrainian logistics market.

The paper consists of three sections. The first section discusses the theoretical foundations of administrative management strategies of an enterprise. The basic concepts, principles and essence of administrative management strategies are analysed, which is important for improving strategies and ensuring the effectiveness of their implementation.

In the second section, a diagnostics of administrative management strategies of ‘Nova Poshta’ LLC is carried out, including analysis and evaluation of administrative management strategies. The external environment of the enterprise is studied, which allowed to identify the main challenges and risks for the stable operation of the enterprise in the current conditions.

The third section develops a forecast assessment of the effectiveness of implementation of administrative management strategies of ‘Nova Poshta’ LLC. In particular, the development of organisational, economic, informational and legal support for the implementation of an adaptive mechanism for implementing strategies, as well as an experimental test of the strategy implementation mechanism at Nova Poshta LLC. These stages are aimed at ensuring the continuity of the company's operations and increasing its competitiveness even in difficult conditions.

The results of the study are of practical value for enterprises that face the challenges of crisis situations and need effective approaches to management in conditions of uncertainty. The strategies proposed in the study can be used to improve management efficiency, ensure the stability of the enterprise and strengthen its position in the market.

STRATEGY, ADMINISTRATION, EFFICIENCY, IMPROVEMENT

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ……4
ABSTRACT……5
ВСТУП……8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 11

1.1 Основні поняття, принципи та сутність стратегій адміністративного управління підприємством 11

1.2 Класифікаційні ознаки стратегій адміністративного управління підприємством 14

1.3 Процес формування стратегій адміністративного управління підприємством 18

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» 25

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства 25

2.2 Дослідження зовнішнього середовища підприємства 33

2.3 Аналіз та оцінка стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова Пошта» 41

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» 47

3.1 Напрямки удосконалення стратегій адміністративного управління ТОВ «Нова Пошта» 47

3.2 Прогнозна оцінка ефективності впровадження стратегій адміністративного управління підприємства 51

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 59

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ..... **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

ДОДАТКИ 66

ВСТУП

Сучасні підходи до стратегічного управління базуються на баченні розвитку компанії; довгостроковій розробці стратегії, яка не є гнучкою; жорсткому і постійному контролі за його виконанням; прагненні до стабільності розвитку компанії та спробі передбачити можливість несподіванок і ризиків у процесі реалізації стратегії. Саме тому традиційний механізм реалізації стратегії в сучасних умовах стає чи не головною перешкодою для досягнення бажаних результатів діяльності компанії та потребує суттєвої адаптації до змін. Безумовно, використання стратегічного управління в поєднанні з оперативним управлінням дає змогу певною мірою забезпечити збалансованість і стабільність функціонування і розвитку підприємства в стаціонарних і екстремальних умовах зовнішнього середовища. Проте, незважаючи на ідеально розроблену адміністративну стратегію управління, існує проблема досягнення компанією намічених стратегічних цілей. Вона полягає в здатності компанії реалізувати обрану стратегію, вносячи відповідні та своєчасні стратегічні зміни і таким чином забезпечуючи конкурентоспроможність і стабільний розвиток компанії. Таким чином, фактично постає необхідність не тільки стратегічного управління підприємством, а й розробки механізму, який є інструментом, що забезпечить реалізацію стратегії адміністративного управління підприємства.

Підприємство як економічна система змінює свій стан у часі внаслідок впливу зовнішнього середовища. Воно зможе навчитись пристосовуватись до цих змін та «реагувати на зміни середовища способом, якій відповідає його звичайним діям» в тому випадку, якщо буде функціонувати, як адаптивна система.

Формування стратегії підприємства розглядали як зарубіжні, так і українські вчені. Дослідження питання корпоративної стратегії розпочали зарубіжні вчені, найбільший внесок зробили І.Ансофф, Д. Стрикленд, М. Портер і Ф. Котлер. З українських вчених, які вивчали питання стратегії

адміністративного управління, можна відзначити Власенко Т. А., Власовець В. М., Гаращенко Н. М., Наливайко А. П., Прохорова Є. В., Приймак Н. С., Сумець О. М. та інші.

Метою магістерської роботи є формування теоретичних засад і впровадження розроблених практичних рекомендацій з формування стратегії адміністративного управління підприємства.

Для цього в дослідженні було поставлено наступні завдання:

- узагальнити основні поняття, принципи та сутність стратегій адміністративного управління підприємством;
- навести класифікаційні ознаки стратегій адміністративного управління підприємством;
- охарактеризувати процес формування стратегій адміністративного управління підприємством;
- дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити стратегії адміністративного управління досліджуваного підприємства;
- розробити напрямки удосконалення стратегій адміністративного управління підприємством;
- спрогнозувати оцінку ефективності впровадження стратегії підприємства.

Об’єктом дослідження виступають стратегії адміністративного управління підприємством .

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження: для розв’язання визначених завдань та досягнення мети використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження.

Зокрема використано наступні методи:

- процесний,
- ситуаційний підходи (визначення сутності стратегії підприємства);

- методи статистичного аналізу (для оцінки економічних показників діяльності підприємства);
- SWOT-аналіз; графічні методи,
- функціонально-цільовий підхід (при розробці стратегії адміністративного управління підприємства).

Інформаційною базою даного дослідження є результати наукових досліджень науковців, а також звіти про фінансову діяльність ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки.

Практичне значення запропонованих напрямків покращення стратегій адміністративного управління полягає у формуванні стратегії відповідно до ступеню впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Основний текст магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок, перелік посилань включає 34 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Основні поняття, принципи та сутність стратегій адміністративного управління підприємством

За умов глобалізації, розширення меж ринків, диверсифікації діяльності дуже складно забезпечити стійки позиції та успіх підприємства без визначення стратегічних напрямів їх розвитку. Переваги стратегічного підходу до управління підприємством надано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Переваги стратегічного підходу до управління підприємством

Побудовано на основі [28, с.37]

Діюча система стратегічного менеджменту (точніше її фрагменти) є недостатньою або зовсім неефективною за наступними причинами:

1. Неповнота системи. В більшості вітчизняних підприємств спостерігається використання лише фрагментів стратегічного управління, які не взаємопов'язані в єдину систему. Відповідно, відсутній регламент стратегічного управління.

2. Відсутність ефективного механізму реалізації стратегії.

3. Відсутність зв'язку між стратегічним і оперативним управлінням.

Стратегічне управління підприємством потребує:

- по-перше, адаптації до динамічного зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей, де воно функціонує, з акцентом на довгострокове використання власних переваг, врахування зовнішніх загроз та усунення внутрішніх недоліків;

- по-друге, прийняття обґрунтованих рішень і виконання цілеспрямованих дій щодо ключових аспектів функціонування і розвитку компанії. Це включає вибір напрямів бізнесу, їх конфігурації та визначення конкурентної поведінки на основі комплексних довгострокових планів.

Стратегічне управління, засноване на людському потенціалі як ключовому активі, здатне гнучко реагувати на зовнішні виклики. Воно дозволяє своєчасно вносити зміни в організацію, що допомагає досягати конкурентних переваг і орієнтуватися на потреби споживачів. Це забезпечує підприємству можливість виживання в довгостроковій перспективі й досягнення поставлених цілей [2, с. 103].

Інакше кажучи, стратегічне управління – це процес, що охоплює дії керівників підприємства по формуванню, реалізації і коректуванню стратегії. Під стратегічним управлінням підприємством розуміється формування довгострокових цілей діяльності підприємства і вибір методів найбільш ефективного їх досягнення.

Основними принципами адміністративного стратегічного управління як виду управлінської діяльності є [28, с.72]:

- довгостроковість оцінюваних перспектив і рішень, що приймаються;
- спрямованість управлінських дій на зміну потенціалу об'єкту управління (виробництва продукції, послуг, технології, персоналу) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
- врахування стану і перспектив зміни зовнішнього середовища в процесі формування стратегії;
- альтернативність вибору управлінських рішень залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- реалізація постійного нагляду за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасного внесення змін в перебіг впровадження стратегії.

Відомі українські вчені Л Сумець О. М., Власовець В. М. [26, с. 28] приходять до підсумку, що стратегія – це довгостроковий, конкретний напрям генезу організації, спрямований на закріплення її позицій, вподобу споживачів та досягнення встановлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватись підприємство, та приймати рішення при виборі способу дій. Вважаємо, що даний погляд є вірним, але занадто неконкретний.

Дж. Дей вірно, на наш погляд, зазначає, що стратегія – це заява про напрямок діяльності, а не докладний, крок за кроком, план дій. Цим вона й відрізняється від будь-якого іншого плану.

Так, Сумець О. М., Власовець В. М. [26, с. 104] акцентують свою увагу на кінцевому результаті реалізації стратегії. Н.В. Куденко порівнює ресурси підприємства та його цілі. Р.А. Фатхутдінов зосереджує свою увагу на визначенні стратегії як комплексного плану досягнення цілей підприємства.

Вивченню поняття «стратегія» присвячено багато праць. Так, науковець А. Чендлер, що є автором однієї з перших робіт у галузі стратегічного планування, наводить думку про те, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, що включає в себе затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [32, с.69].

Вивчаючи наведені трактування поняття «стратегія», можна прийти до

рішення, що всі наведені автори ведуть мову про одне і те саме поняття, розглядаючи стратегію як напрямок діяльності, спосіб поведінки або план, та кожен із них наголошує на різних аспектах, що пов’язані з цією категорією.

Отже, стратегію адміністративного управління визначаємо як якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямованого на закріплення його конкурентних позицій, задоволення споживачів, досягнення поставлених маркетингових цілей за рахунок наявних ресурсів у підприємства та внутрішніх можливостей.

1.2 Класифікаційні ознаки стратегій адміністративного управління підприємством

Один з важливих аспектів стратегічного управління підприємством, який має принципове значення для цього дослідження, полягає у тому, що сутність процесу управління ще з часів класичної теорії управління початку XX ст. розкривається через його функції. Обов’язки управління, що з’являються на основі розподілу та спеціалізації праці, характеризують будь-який процес управління і визначають види діяльності, які відбивають напрямки або стадії послідовного впливу на взаємини людей в ході виробництва та управління ним.

Класифікація стратегій адміністративного менеджменту може бути здійснена за різними критеріями. Без конкретного контексту, важко запропонувати єдину, вичерпну класифікацію. Ось кілька можливих підходів:

1. За спрямованістю та цілями:

- стратегії розвитку: спрямовані на розширення, інновації, підвищення ефективності, збільшення ринкової частки тощо. (наприклад, диверсифікація, інтернаціоналізація, розширення ринку);

- стратегії стабілізації: спрямовані на підтримання наявного стану, збереження ринкових позицій та мінімізацію ризиків. (наприклад, підтримання існуючого портфеля продуктів, економія коштів);

- стратегії скорочення: спрямовані на зменшення витрат, обсягів

виробництва, персоналу тощо, часто в умовах кризи. (наприклад, реструктуризація, вихід з менш прибуткової сфери);

- стратегії адаптації: спрямовані на пристосування до змінюваного середовища, реагування на зовнішні фактори та зміни в галузі. (наприклад, адаптація до нових технологій, ринкових тенденцій, зміни потреб споживачів);

- стратегії диверсифікації: спрямовані на розширення спектру діяльності та продукції, вхід на нові ринки. (наприклад, випуск нових продуктів, вхід на нові ринки).

2. За рівнем управління:

- корпоративні стратегії: визначають загальні цілі та напрямки розвитку всієї організації;

- функціональні стратегії: визначають стратегії для окремих функціональних підрозділів (наприклад, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія персоналу);

- операційні стратегії: визначають конкретні дії та завдання для досягнення функціональних цілей на щоденній основі.

3. За характером ресурсів:

- стратегії, орієнтовані на людські ресурси: зосереджені на розвиткові та мотивації персоналу;

- стратегії, орієнтовані на фінансові ресурси: зосереджені на ефективному використанні та розподілі фінансів;

- стратегії, орієнтовані на матеріальні ресурси: зосереджені на оптимізації матеріальних ресурсів та процесів.

4. За методологією:

- стратегії, побудовані на SWOT-аналізі: враховують сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;

- стратегії, орієнтовані на портфельний аналіз: зосереджені на оцінці й оптимізації різноманітних напрямків бізнесу;

- стратегії, що базуються на прогнозуванні та моделюванні: враховують майбутні тенденції та ризики.

Великі компанії, на відміну від невеликих, можуть не тільки вести стандартизоване масове виробництво, але і розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Однак зі збільшенням розміру фірми її гнучкість зменшується. Фірми середнього розміру, здається, стиснуті лещатами як великих, так і малих фірм. Ніша потрібна середнім фірмам насамперед як засіб захисту від прямої конкуренції з великими фірмами, оскільки інших засобів захисту у них немає. Середні фірми, що займаються нішевою спеціалізацією, можуть вибрати один із чотирьох типів стратегії зростання:

1) стратегія збереження;

2) стратегія пошуку завойовника;

3) стратегія лідерства у ніші;

4) стратегія виходу за межі ніші.

Розвиток діяльності підприємств в ринкових умовах залежить від правильного обрання стратегічних переваг. Стратегії повинні забезпечувати ефективне функціонування підприємств та адаптацію їх мінливих умов зовнішнього середовища. Розробка та правильне впровадження стратегії у практичну діяльність є однією з головних функцій менеджменту [19, с.135].

До складу корпоративної стратегії входять наступні типи базових стратегій підприємства:

1) стратегія зростання;

2) стратегія стабілізації (обмеженого зростання);

3) стратегія виживання (скорочення);

4) стратегія, засновано на поєднанні описаних стратегій (у багатопрофільному підприємстві).

Стратегія зростання може обратися базовою корпоративною стратегією в тому випадку, коли саме підприємство чи його СОБ (стратегічна одиниця бізнесу) прагнуть максимально використати можливості зовнішнього середовища та власні сильні сторони з ціллю збільшення обсягів продажів, в основному за рахунок виходу на нові ринки, їх захоплення та підвищення

показників ефективності виробництва.

Засобами реалізації стратегії зростання виступають:

− поглинання за рахунок придбання контрольного пакету акцій фірм-конкурентів;

− злиття – передбачає об'єднання на близьких та рівних засадах в єдине підприємство;

− створення спільного підприємства – передбачає об'єднання тільки частини капіталів підприємств для спільної реалізації взаємовигідних проектів.

Стратегію стабілізації використовуються корпорації, які вже мають домінуючі позиції на даному ринку, стабільні обсяги продаж та прибутків. Дана стратегія реалізується з метою підтримання існуючої позиції в максимально тривалі терміни. Дану стратегію в якості базової корпоративної використовують підприємства, продукція яких перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, галузі мають стабільні технології виробництва, власники та менеджери задоволенні перебігом справ на підприємстві.

Стратегія виживання як базова корпоративна застосовується під час економічної кризи та нестабільності, характерним є високі темпи інфляції, продукція підприємства на стадії спаду або насичення. Основною метою функціонування даних підприємств є адаптація до важких умов господарювання. Як способи реалізації Способами реалізації стратегії виживання можуть використовуватися наступні стратегії нижчого порядку:

− стратегія розвороту – підприємство працює з низькою рентабельністю, але ще існує потенціал для виходу із кризової ситуації. Основна мета підприємства – це відмова від виробництва нерентабельної продукції, скороченні надлишкових трудових ресурсів, перегляд розподілу наявних ресурсів підприємства;

− стратегія відокремлення – продаж найменш ефективної частини бізнесу;

− стратегія ліквідації – підприємство є банкрутом, а його активи продаються.

Важливо розуміти, що ці класифікації не є вичерпними і часто

перетинаються. Для ефективної класифікації конкретної стратегії адміністративного менеджменту необхідно враховувати контекст, цілі, особливості організації та зовнішнє середовище.

Досить актуальним явищем сьогодення є включення в корпоративну стратегію компаній корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), значимість якої все більше зростає в середовищі українського бізнесу.

1.3 Процес формування стратегій адміністративного управління підприємством

Процес стратегічного управління – це не проста послідовність операцій по розробці і реалізації стратегії і не процедура. Його значення полягає в послідовності подій, що відбуваються.

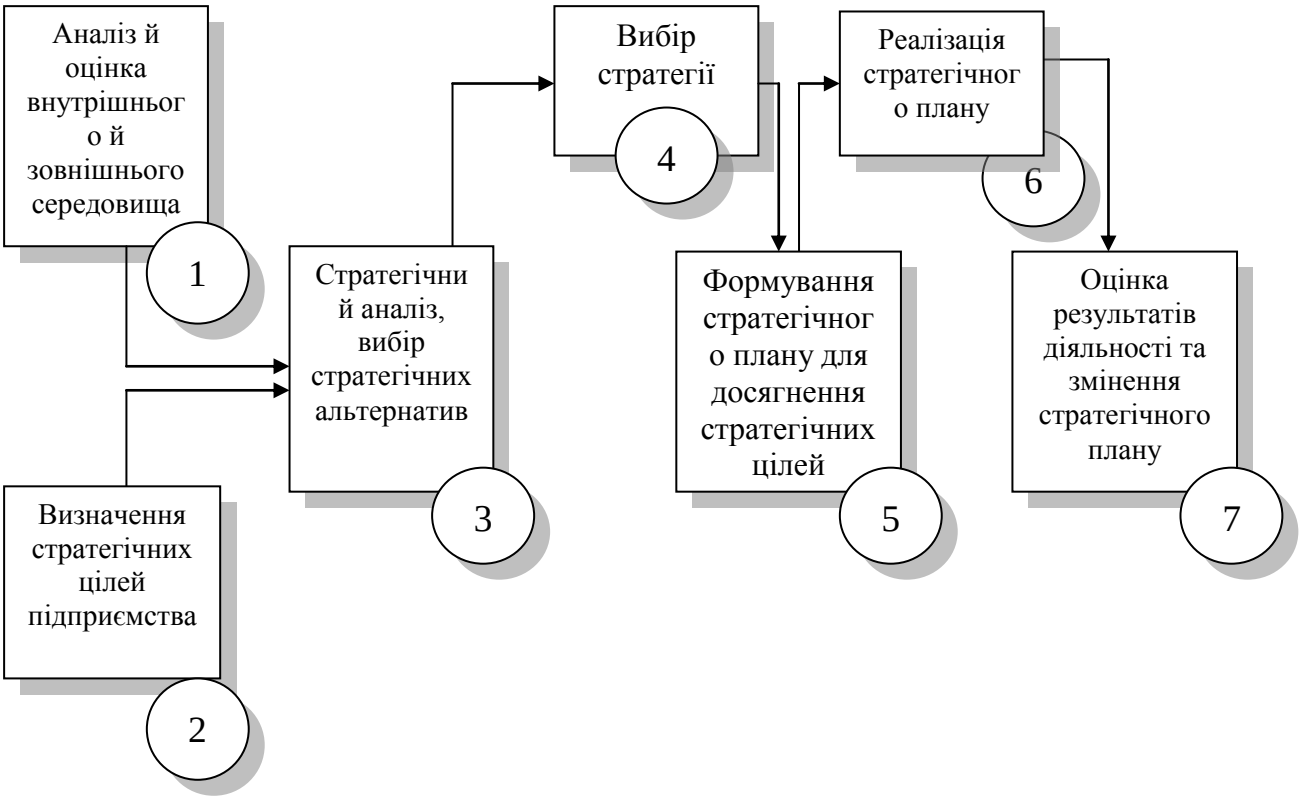


Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління підприємством

Побудовано на основі [21, с.147]

Процес стратегічного управління вимагає великої гнучкості і управлінського мистецтва. Якщо певні моменти процесу не відповідають поставленим організаційним цілям, вони можуть бути обійдені, що неможливе в процедурі. Люди, які беруть участь в процесі стратегічного управління, не просто виконують певні закріплені за ними функції, а діють творчо до зміни характеру дії, якщо цього вимагають обставини. Етапи процесу стратегічного управління підприємством подано на рис. 1.2.

На першому етапі здійснюються дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Визначаються головні компоненти зовнішнього середовища, і ті з них, які роблять найбільший вплив на діяльність підприємства. На підставі інформації про стан зовнішнього середовища складаються прогнози майбутнього стану середовища [27, с.136].

В ході другого етапу підприємство встановлює бажані напрями і орієнтири своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей. Етап встановлення цілей може йти паралельно аналізу середовища.

Третій етап присвячений стратегічному аналізу. Підприємство порівнює цілі (бажані показники) і результати досліджень чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (які обмежують досягнення бажаних показників), визначає можливості досягнення цілей і задач свого розвитку Використовуючи методи стратегічного аналізу, формуються різні варіанти стратегії. На четвертому етапі проводиться вибір однієї з альтернативних стратегій і оцінка можливостей її реалізації.

В ході п’ятого етапу готується остаточний стратегічний план діяльності підприємства.

Шостий етап включає діяльність по здійсненню планових рішень. Результатами цієї діяльності є реальні показники діяльності підприємства.

На сьомому етапі відбувається порівняння реальних результатів з плановими показниками для оцінки відповідності цих результатів поставленим стратегічним цілям. Тут необхідно так само проаналізувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що відбулися в ході

реалізації стратегії. Результатом сьомого етапу повинна стати відповідь на питання: чи слід залишити стратегію підприємства без змін або потрібна її зміна відповідно до нової ситуації на ринку, тобто повернення до попередніх етапів.

Оберемчук В.Ф. уявляє процес реалізації стратегії з залученням конкурентного потенціалу підприємства, як це видно з рис 1.3.

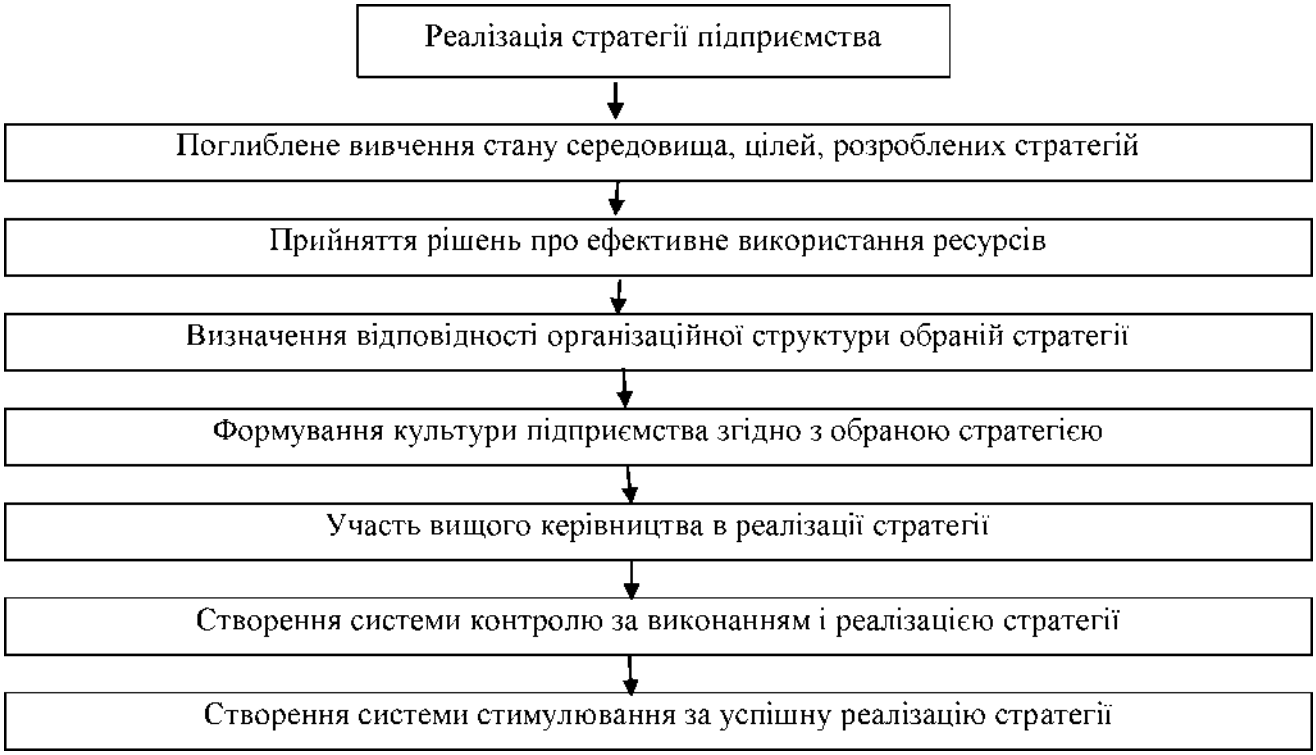


Рисунок 1.3 – Етапи процесу реалізації стратегії

Побудовано на основі [27, с.150]

Устік Т. В. [32, с. 201] виділяє етап «реалізація стратегії», аналізуючи послідовність дій при формуванні стратегії розвитку підприємства. На його думку реалізація стратегії – це практичні дії, які здійснюються через довгострокові та поточні плани розвитку підприємства.

Гудзинський О. Д. [24, с.208] пропонує здійснення процесу реалізації стратегії через проведення контролю реалізації стратегії всіх підсистем системи менеджменту підприємства. Автор розробляє модель контролю процесу реалізації стратегії, яка складається з трьох етапів: визначення стандартів;

порівняння фактичних параметрів зі стандартами; аналіз та регулювання. Така модель не враховує постійного та динамічного впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство.

Наливайко А. П. [13, с.219] вважає, що «для забезпечення реалізації стратегії в системі підприємства повинні бути створені елементи: визначення політики фірми; наявність організатора здійснення змін; створення корпоративної культури; визначення часових орієнтирів; управління бюджетом; перегляд посадових інструкцій та характеру праці; налагодження формальних та неформальних зв'язків; мотивація працівників; використання передового досвіду; наукова організація праці; координація дій; контроль за виконанням стратегічних рішень». Та одночасно окремо розглядає процес виконання стратегії, який має наступні складові: бажання змінити ситуацію; формування організаційної структури управління; встановлення відповідних курсів та процедур; забезпечення атмосфери постійного вдосконалення та розвитку; створення системи, яка забезпечує успішне виконання основних функцій; налагодження матеріального та морального стимулювання; установлення дійової корпоративної культури; здійснення стратегічного лідерства; забезпечення оперативного та стратегічного контролю; оцінка результативності стратегічних рішень. Автор не поєднує елементи процесу реалізації стратегії в систему, а розглядає їх розрізнено. При цьому він приходить до висновку, що для успішного здійснення процесу реалізації стратегії необхідно створення системи, яка забезпечує успішне виконання основних функцій.

Корпоративна стратегія може бути зображена як чітка взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів, крім того однією зі складових стратегії розвитку є дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку (рис.1.4).

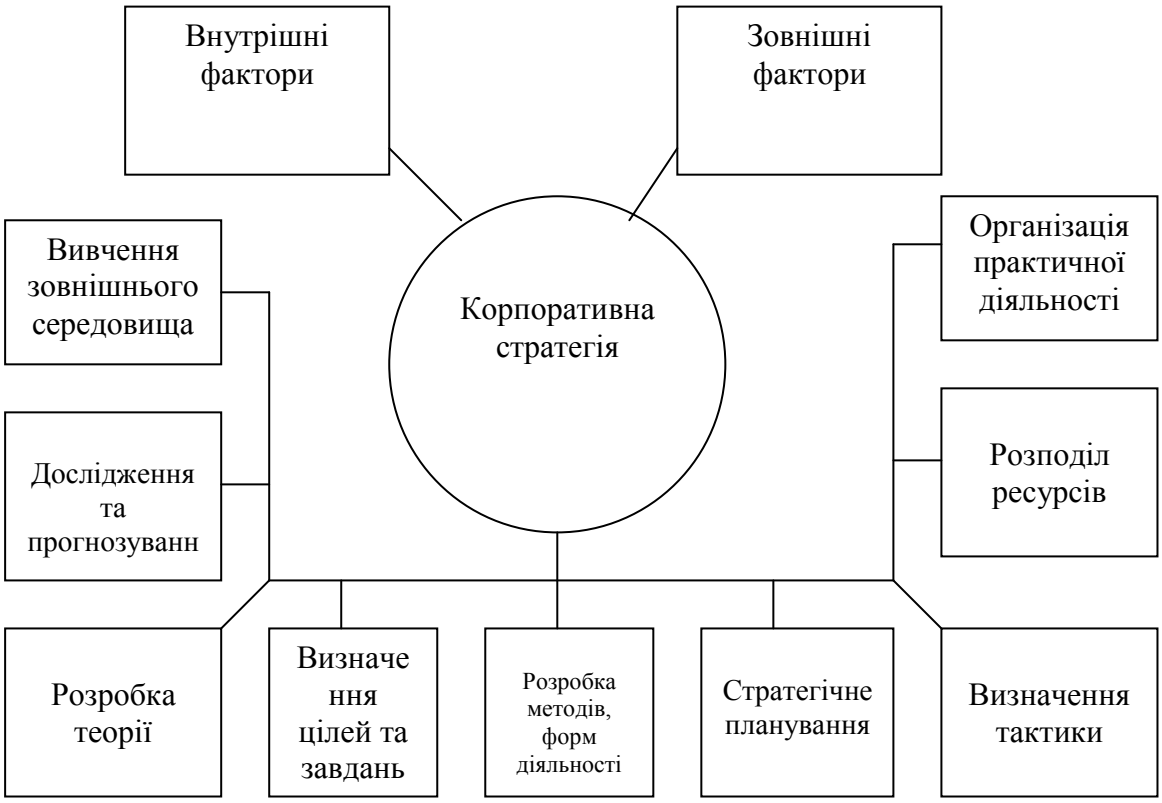


Рисунок 1.4 – Складові корпоративної стратегії

Побудовано на основі [21, с.136]

Корпоративна стратегія складається з сукупності методів, що допомагають підприємствам досягти стану, який забезпечує оптимальне використання обмежених ресурсів та максимальне досягнення поставлених цілей. За допомогою стратегії розвитку можна проаналізувати усі напрямки діяльності та розвитку організації. Вона включає в себе:

- вивчення та аналіз факторів зовнішнього середовища з метою визначення найбільш суттєвих для даної організації та виділення серед них позитивних і негативних факторів, які впливають на діяльність організації;

- вивчення та дослідження внутрішніх факторів;

- аналіз теорії ефективної діяльності підприємства з урахуванням кон’юнктурних характеристик;

- дослідження процесів на ринку з метою достовірного прогнозування як позитивних, так і негативних змін для прийняття своєчасного правильного управлінського рішення;

- визначення цілей та конкретних завдань для кожного підрозділу організації з метою виконання в комплексі головної місії, цілей та завдань діяльності підприємства;

- дослідження характерних особливостей та складових методів щодо формування визначених цілей та завдань;

- забезпечення стратегічного розвитку підприємства;

- визначення тактики досягнення проміжних цілей у рамках вирішення загальної стратегії розвитку організації;

- створення та формування єдиної сукупності складових елементів управління ресурсами підприємств для досягнення поставлених цілей та місії;

- здійснення практичного й ефективного керівництва з метою досягнення стратегічного плану розвитку організації.

Процес реалізації стратегії можна розділити на два великі етапи:

- процес стратегічного планування – вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства та завершуючи функціональними стратегіями й окремими проектами;

- процес стратегічного управління – реалізація певної стратегії в часі та вдосконалення стратегії в світлі нових обставин.

Стратегія є важливою основою для організаційних зусиль і вимагає розробки комплексу стратегічних заходів як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні підрозділів. Природно, що кожний стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства об’єднує їх усіх разом. Головною рисою будь-яких стратегічних планів підприємства є його базова стратегія. Вибір базової стратегії є обов’язком керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи й аналізуючи інформацію, одержану на попередніх кроках, ухвалює остаточне рішення [23, с.158].

Планування ризиків одна з важливих складових стратегічного плану, основною метою якого є підтримка високого рівня протидії зовнішньому середовищу і зменшення втрат від його змін та коливань.

На думку Власенко Т. А. [2, с. 139] процес реалізації стратегії складається

з двох процесів: виконання стратегії; оцінка та контроль виконання. На думку автора, процес виконання стратегії не є процесом її реалізації, а лише створює базу для реалізації та досягнення підприємством поставлених цілей. Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін на підприємстві, що переводять його в такий стан, в якому підприємство буде спроможним до реалізації обраної стратегії. Процес оцінки та контролю реалізації стратегії забезпечує зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і цілями, які поставлені підприємством. В процесі здійснення стратегічного контролю з'ясовується можливість подальшої реалізації обраної стратегії та досягнення поставлених цілей. При цьому всі процеси, що входять до стратегічного управління, розглядаються як динамічні, що логічно витікають один з одного. Не дивлячись на це, організація самого процесу реалізації стратегії не враховується, оскільки є лише підґрунтям для реалізації та контролю отриманих результатів.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що процес реалізації стратегії відіграє важливу роль при здійсненні стратегічного управління на підприємстві. Більшість авторів вважають, що він є заключним етапом в системі стратегічного управління та приводять характеристики цього процесу. Виходячи з того, що створення системи стратегічного управління здійснюється менеджментом підприємства, а реалізація стратегії – всім його персоналом, потрібен окремий механізм, який забезпечить реалізацію корпоративної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

На сьогодні «Нова пошта» – це лідер логістичного ринку України, що забезпечує експрес доставку документів, посилок та вантажів для фізичних та юридичних осіб по всій території країни. Засновано компанію 19.01.2001 року. Місцерозташування (юридична адреса компанії) – м. Київ, Столичне шосе 103, корп. 1.

Таблиця 2.1 – Основна організаційна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Назва підприємства	ТОВ «Нова пошта»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна (приватна)
Код ЄДРПОУ	31316718
Юридична адреса	03026, м. Київ, шосе Столичне, буд. 103, корп. 1
Види діяльності підприємства	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
Кількість персоналу, осіб	26327
Дата заснування	19.01.2001
Власник істотної участі	«НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД» (90%) ПАТ «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «ПРАЙД» (10%)
Розмір статутного капіталу	4 654 075 грн

Джерело: побудовано на основі офіційних даних ТОВ «Нова пошта»

Компанія пройшла наступні етапи свого розвитку:

- старт діяльності (2001-2004 рр.) – пошук клієнтів та шляху розвитку компанії. Компанія першою запропонувала українцям послуги з доставки (на той час основні шляхи доставки посилок та вантажів були через водіїв автобусів та провідників вагонів);
- загартовування (2005-2006 рр.) – поява перших конкурентів, адаптація до нових ринкових умов господарювання та якості сервісу та послуг, формування команди управлінців та створення регіональних філій та центів у

Києві та Полтаві;

- розвиток (2007-2008 рр.) – активний розвиток та вихід на прибутковість діяльності, відкриття відділень у крупних містах України, на кінець 2008 року охоплення відділеннями всієї України;
- лідерство на ринку (2009-2011 рр.) – понад 500 відділень та 5000 працівників, ключовий партнер швидко зростаючих інтернет-магазинів;
- структурування (2012-2016 рр.) – 2200 відділень, 1400 поштоматів та 37 терміналів, диверсифікація бізнесу (створення ТОВ «Нова Пей»), активне запровадження ІТ рішень, які покращують якість послуг;
- стійке зростання (2017-2020 рр.) – розширюється міжнародний напрямок перевезень та міська інфраструктура, активно запроваджуються інноваційні рішення;
- 2021 рік – 10000 відділень та 13000 поштоматів, роботизація та автоматизація сортувальних центрів.

З початком 2022 року ТОВ «Нова пошта» продовжує активно розвиватися та покращувати якість обслуговування клієнтів. Хоча за роки війни постраждали сортувальні центри та відділення від обстрілів та бомбардувань.

На початок 2024 року ТОВ «Нова пошта» представлена у понад 10000 населених пунктах України: 10875 відділень і 15590 поштоматів.

У таблиці 2.2 наведені загальні показники діяльності ТОВ «Нова пошта», вони характеризують ділову активність компанії з 2021 по 2023 рік.

У період з 2021 по 2023 рік активи ТОВ «Нова пошта» зростають:

- у 2022 році на 2246125 тис. грн., або на 16,63%;
- у 2023 році на 7356786 тис. грн., або на 46,63%.

Позитивним є зростання активів за рахунок необоротних активів: у 2022 році на 48,16%, у 2023 році на 52,36%, що свідчить про інтенсивний розвиток компанії за рахунок оновлення основних фондів та запровадження інвестицій у розвиток. При цьому оборотні активи компанії у 2022 році зменшуються на 33,85%, а в 2023 році зростають на 26,10% (за рахунок зростання дебіторської заборгованості за товари, послуги та дебіторської заборгованості за

розрахунками).

Таблиця 2.2 – Загальні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021 - 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Активи	13508795	15754920	23101706	2246125	7346786	16,63	46,63
Необоротні активи	8314732	12319191	18769254	4004459	6450063	48,16	52,36
Оборотні активи	5194063	3435729	4332452	-1758334	896723	-33,85	26,10
Власний капітал	4491224	6516072	9508308	2024848	2992236	45,08	45,92
Позиковий капітал	9017571	9238848	13593398	221277	4354550	2,45	47,13
Чистий дохід	20843502	23687034	36468879	2843532	12781845	13,64	53,96
Повні витрати	19435141	21852785	33103537	2417644	11250752	12,44	51,48
Витрати на 1 грн. доходів	0,93	0,92	0,91	-0,01	-0,01	-1,06	-1,61
Чистий фінансовий результат	2600320	3967156	2135960	1366836	-1831196	52,56	-46,16
Чисельність, осіб	29790	27819	26327	-1971	-1492	-6,62	-5,36
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	699,68	851,47	1385,23	151,79	533,76	21,69	62,69
Рентабельність продукції, %	13,38	18,15	6,45	4,77	-11,70		
Рентабельність активів, %	19,25	25,18	9,25	5,93	-15,93		
Рентабельність власного капіталу, %	57,90	60,88	22,46	2,98	-38,42		

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

Власний капітал має постійне зростання у 2022 році на 45,08%, а в 2023 році – на 45,98%, що позитивно вплине на фінансову стійкість компанії за досліджувані роки. Однак, позиковий капітал компанії у 2023 році значно зростає на 4354550 тис. грн., або на 47,13% за рахунок зростання як довгострокових, так і поточних зобов’язань та забезпечень.

Устрій активів ТОВ «Нова пошта» наведено на рисунку 2.1.

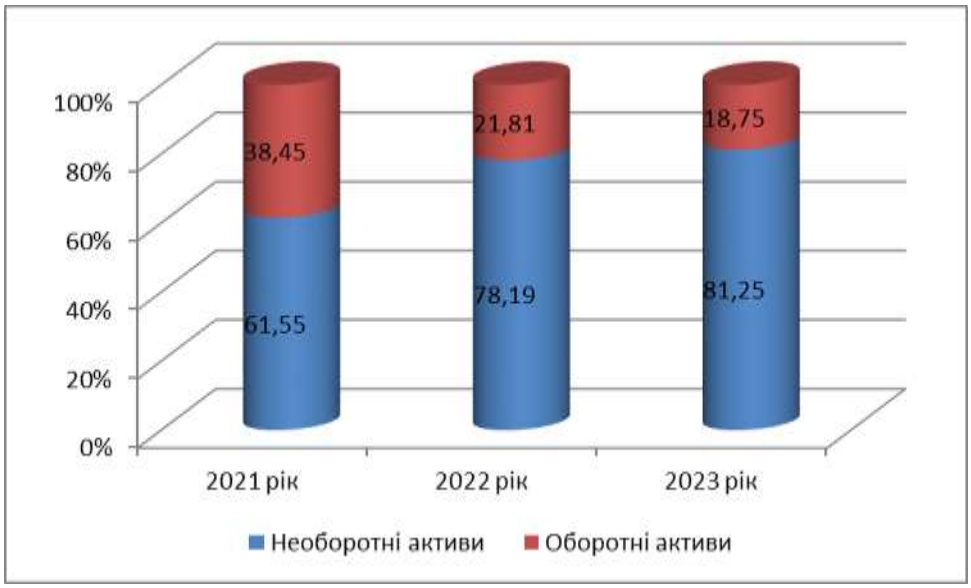


Рисунок 2.1 – Структура активів ТОВ «Нова пошта» за 2021 - 2023 рр.,%

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

У структурі активів ТОВ «Нова пошта» переважають необоротні активи (61,55% у 2021 році, 78,19% у 2022 році та 81,25% у 2023 році). Частка необоротних активів має зростаючу тенденцію та свідчить про вкладання коштів у розвиток компанії в 2021-2023 роках. 2023 році частка оборотних активів складає 18,75% (в 2021 році становила 38,45%).

У структурі пасивів ТОВ «Нова пошта» відбуваються позитивні зміни, щодо зростання частки власного капіталу із 33,25% у 2021 році до 41,16% у 2023 році. Частка довгострокових зобов’язань зменшується із 28,87% у 2021 році до 23,10% у 2023 році. В цілому за досліджуваний період фінансова рівновага компанії порушена – власний капітал має становити понад 50% пасивів для забезпечення фінансової стійкості.

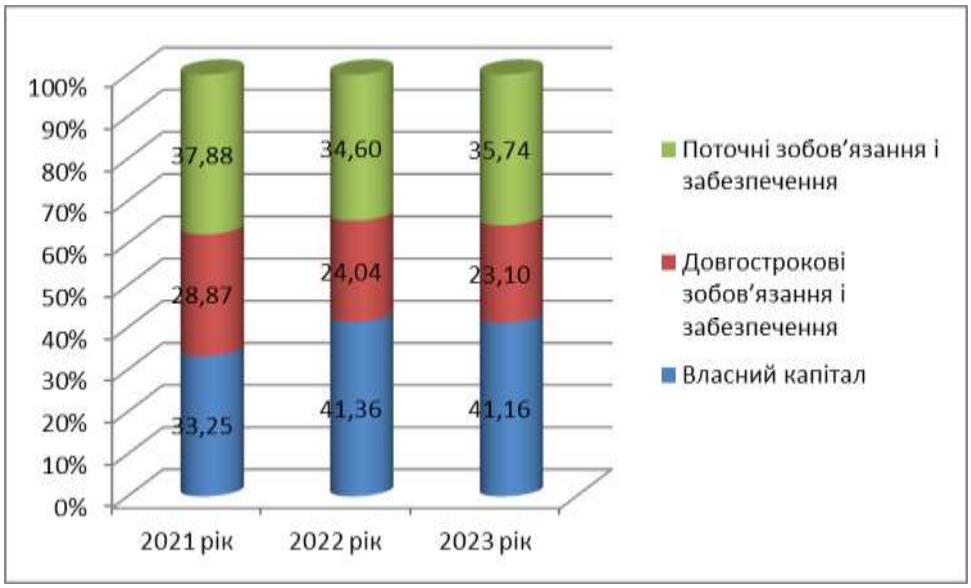


Рисунок 2.2 – Структура пасивів ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.,%

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

Позитивною тенденцією є поступове є зростання чистого доходу компанії із 20843502 тис. грн. у 2021 році до 36468879 тис. грн. у 2023 році (зростання у 2022 році становило 13,64%, а в 2023 році – 47,13%).

Зміни доходу, собівартості і чистого фінансового результату ТОВ «Нова пошта» наведена на рисунку 2.3.

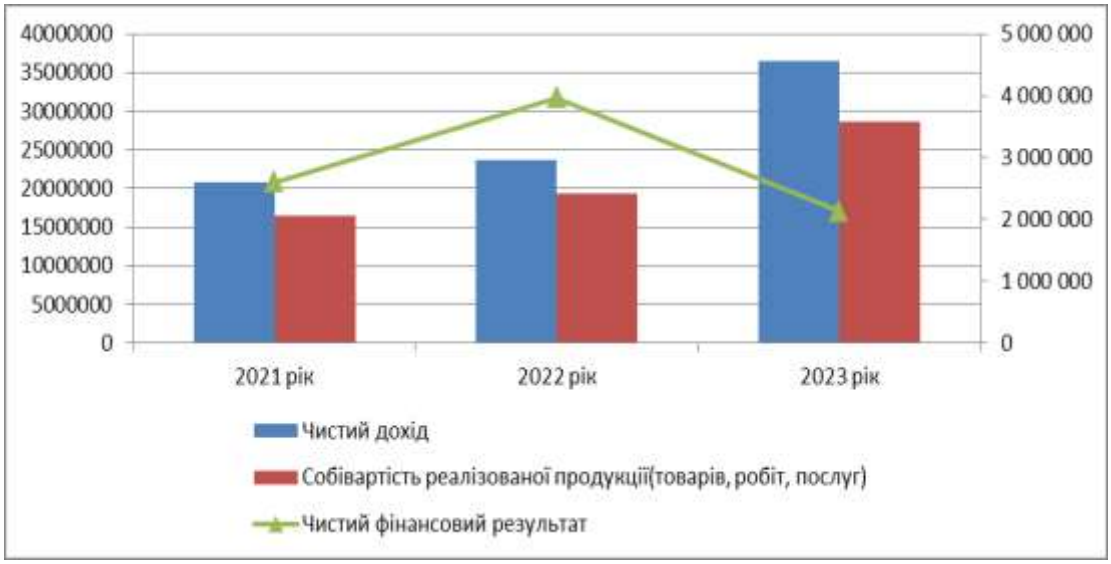


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

Позитивною динамікою є зростання чистого фінансового результату

діяльності ТОВ «Нова пошта» із 2600320 тис. грн. у 2021 р. до 2135960 тис. грн. в 2023 р. В 2022 році темпи зростання чистого прибутку становили 52,56%, а в 2023 році чисті прибутки спали на 46,16% за рахунок значного зростання операційних витрат.

Чисельність персоналу постійно скорочується: у 2022 році на 6,62%, а в 2023 році на 5,36%. Однак дане скорочення відбувається за рахунок запровадження процесів автоматизації та роботизації в діяльності ТОВ «Нова пошта», що не можна назвати негативним. Відповідно до скорочення чисельності персоналу та зростання чистого доходу продуктивність праці значно зростає: у 2022 році на 21,69%, в 2023 році на 62,69%.

Позитивним є скорочення повних витратна 1 грн. доходів із 0,93 у 2021 році до 0,91 у 2023 році, що свідчить про зменшення повних витрат на 1 грн. чистого доходу. Рентабельність послуг зростає із 13,38% у 2021 році до 18,15% у 2022 році, а в 2023 році значно скорочується до 6,45% за рахунок зменшення чистого прибутку. Рентабельність активів та власного капіталу має аналогічну тенденцію до скорочення в 2023 році. Хоча рентабельність власного капіталу і має досить високе значення – 22,46% в 2023 році.

На основі аналізу основних показників із табл. 2.2 можна відмітити наступні тенденції:

- чистий дохід має позитивну тенденцію до зростання;
- скорочується витрати на 1 грн. доходів, що свідчить про ефективність операційної діяльності компанії;
- негативним є зменшення чистих доходів за рахунок зростання фінансових витрат;
- зростають активи за рахунок збільшення основних засобів, що вказує на інтенсивний розвиток компанії;
- показники рентабельності мають достатні значення.

Основні засоби ТОВ «Нова пошта» постійно зростають наступними темпами: у 2022 році на 10,68%, в 2023 році на 36,35%. За рахунок збільшення чистих доходів фондовіддача основних засобів зростає із 3,37 у 2021 році до

3,91 у 2023 році (із 1 грн. основних засобів було отримано 3,91 грн. чистих доходів). Оскільки, фондовіддача зростає, то місткість основних засобів зменшується із 0,30 у 2021 році до 0,26 у 2023 році. Рух змін розглянутих у таблиці 2.3 показників ТОВ «Нова пошта» наведена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

Озброєність основними засобами зменшується із 207,48 тис. грн. / особу в 2021 році до 354,28 тис. грн. / особу в 2023 році за рахунок скорочення чисельності персоналу та зростання основних засобів.

Основні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства наведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,14	0,13	-0,02	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,54	0,47	-0,43	-0,07
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,01	0,63	0,52	-0,38	-0,11

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,33	0,41	0,41	0,08	0,00
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,64	0,56	0,56	-0,08	0,00
Коефіцієнт фінансового ризику	1,92	1,35	1,36	-0,57	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,85	-0,89	-0,97	-0,04	-0,08
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	-0,74	-1,69	-2,14	-0,95	-0,45
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-8,07	-6,87	-11,19	1,19	-4,32

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «Нова пошта»

Аналіз показників ліквідності вказує на негативну тенденцію до їх зменшення за 2021-2023 роки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності спадає із 0,16 у 2021 році до 0,13 у 2023 році. Однак знаходиться в межах нормативного значення – більше 0,1. ТОВ «Нова пошта» має достатню кількість грошових коштів для покриття поточних зобов’язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2021 році має значення вище нормативного (0,6-0,8), однак спадає в 2022-2023 роках.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022-2023 роках значно нижче нормативного значення, тобто компанія має досить значні поточні зобов’язання порівняно із оборотними активами.

В 2022-2023 роках існує нестача оборотних активів для покриття поточних зобов’язань, платоспроможність компанії зменшується.

Коефіцієнт автономії має значення менше нормативного (0,5) та вказує, що частка власного капіталу в 2021 році становила 33%, а в 2022-2023 роках – 41% (менше нормативного значення). Відповідно до зростання коефіцієнта автономії коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшується із 0,64 у 2021 році до 0,56 у 2022-2023 роках.

Коефіцієнт фінансового ризику є індикатором частки позикових коштів, яка припадає на 1 грн. власного капіталу. В 2021 році на 1 грн. власного капіталу припадало 1,92 грн. позикового капіталу, в 2023 році – 1,36 грн. Зменшення коефіцієнту фінансового ризику є позитивним та вказує на

зменшення залежності компанії від позикових коштів.

За коефіцієнтом маневреності власного капіталу можна визначити частку власного капіталу, яка вкладена в оборотні активи. Даний коефіцієнт маневреності у 2021 році становить -0,85, в 2023 р. – (-0,97).

Аналіз показників фінансового стану вказує на наступні тенденції:

- всі показники ліквідності в динаміці зменшуються та в 2023 році мають значення менше нормативного, тобто ліквідність та платоспроможність компанії в 2022-2023 роках значно скорочується;
- частка власного капіталу ТОВ «Нова пошта» менше нормативного – 50%, однак в динаміці зростає та наближається до оптимального значення;
- зменшується залежність компанії від позикових коштів.

В цілому проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» вказує на ефективність здійснення операційної діяльності, оновлення основних засобів та розвиток компанії. За 2021-2023 роки ТОВ «Нова пошта» працює прибутково та окупно.

2.2 Дослідження зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «Нова пошта» діє в специфічному середовищі, де зовнішні фактори відіграють важливу роль, постачаючи компанію необхідними ресурсами для підтримки її стабільності. Компанія постійно взаємодіє з цим середовищем, що дозволяє їй успішно функціонувати.

Макрооточення створює загальні умови, в яких організація існує. Економічний аспект макрооточення впливає на доступність і розподіл ресурсів. Аналізуючи його, ми розглядаємо темпи інфляції, динаміку цін та рівень оподаткування. Соціальний компонент направлений на вивчення таких факторів, як ставлення населення до праці, якість життя, звичаї, вірування та структуру населення, зокрема демографію і рівень освіти.

Політичний аспект допомагає зрозуміти наміри державної влади щодо суспільного розвитку і засобів реалізації їхньої політики. Аналізуючи політичні

компоненти, ми зосереджуємося на урядових програмах, ставлення влади до галузі та можливих законодавчих змінах. Важливі питання включають стабільність політичної системи, здатність уряду реалізувати свою політику, рівень незадоволення населення та силу опозиційних структур.

Таблиця 2.4 – Аналіз впливу факторів макросередовища ТОВ «Нова пошта»

Фактор	Стан фактору	Тенденції розвитку	Можливості та загрози: «-» - негативний, «+» - позитивний.	Можливі заходи
Рівень інфляції	Коливається	Зростання	«-» - знецінення грошей; «+» – при виплаті по позиках можливість отримання оборотних грошових засобів, використовуючи різницю курсу долара	Ведення фінансових операцій, які збережуть купівельну спроможність
Стан виробництва	Стабільний	Зростання числа відділень та поштоматів	«+» - збільшення клієнтів	Зростання обсягів перевезень
Оподаткування	Значний % податку	Можливі зміни щодо системи оподаткування (зменшення % податку)	«-» - великі кошти відраховуються до бюджету	Перегляд і внесення змін до законів про податкову систему
Рівень та динаміка цін	Збільшення цін	Подальший ріст цін	«-» - збільшення цін на послуги	Аналіз цін конкурентів, проведення цінової політики
Прибуток	Діяльність прибуткова (позитивний рівень рентабельності)	Збільшення прибутку	«+» - розвиток підприємства	Проведення заходів щодо підвищення вдосконалення, нововведення, реклама
Попит	Постійний, регулярний	Можливе збільшення	«+» - збільшення прибутковості	Проведення реклами, аналіз цін та асортименту послуг

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова пошта»

Аналіз факторів макросередовища є ключовим для розуміння впливу на

діяльність ТОВ «Нова пошта». Водночас важливими є й фактори мікросередовища, з якими компанія безпосередньо взаємодіє. Важливо відзначити, що сама компанія може активно впливати на характер цих взаємодій, розширюючи можливості та зменшуючи загрози для свого розвитку.

Одним із ключових елементів мікросередовища є клієнти ТОВ «Нова пошта». Вони є частиною безпосереднього оточення компанії та грають значну роль в аналізі її діяльності.

Однією з ключових складових мікросередовища є конкуренти. Аналіз конкурентів – це процес визначення сильних і слабких сторін тих, з ким організація змагається за ресурси із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє функціонування. На основі цього аналізу формується стратегія конкурентної боротьби.

Розгляньмо конкурентний ринок для ТОВ «Нова Пошта»:

1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Укрпошта» – національний оператор поштового зв'язку України, який охоплює всі населені пункти країни та має понад 11 000 відділень. Компанія пропонує широкий спектр послуг у сферах пошти, логістики, фінансів і торгівлі.

2. Justin – спеціалізується на експрес-доставці вантажів у межах України. Вона пропонує різноманітні послуги з доставкою від 100 грамів до 10 тонн у будь-який населений пункт. Особливу увагу приділяє швидкості доставки, зручному розрахунку та програмі «Ін-Тайм на ринках».

3. MeestExpress – міжнародна група компаній, яка пропонує поштово-логістичні послуги в 20 країнах світу. Українська частина MeestExpress охоплює поштово-логістичного оператора Meest Express, міжнародного поштового оператора СП «Росан», а також компанії з доставки великих вантажів і грошових переказів. MeestExpress є лідером на українському ринку логістики електронної комерції та працює з відомими міжнародними інтернет-магазинами. Аналіз мікросередовища організації проведемо на основі табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фактори мікросередовища ТОВ «Нова пошта»

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Можливості та загрози	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3	4	5
Споживачі	1.1. Ринок експрес-доставки (Збільшення даного ринку відбувається в середньому на 8%)	Відповідно відбувається зростання попиту на послуги близько 9-12% щорічно	Збільшення обсягів продаж Збільшення частки ринку, що займає підприємство	Розширення послугу та сервісу компанії
	1.2. Ринок сировини, матеріалів, пального (на даному ринку спостерігаються тенденції збільшення цін)	Зростання цін на матеріали, сировину, пальне – середньорічні темпи зростання цін можуть становити близько 15-25% (так як ціни на даному ринку досить непередбачувані, мають тенденції до різкого підвищення)	Підвищення цін на послуги	Скорочення обсягу наданих послуг можливий 5-15% щорічно (на даному підприємстві не спостерігається)
	1.3. Нестабільність	Зменшення купівельної спроможності споживачів	Збої у виробничому процесі (щомісячні зміни обсягу можуть коливатися 2-5%)	Жорсткі заходи щодо боржників
Постачальники	2.1. Постачальники	Постачальниками компанії є енергетичні компанії	Можливі збої в постачанні через запровадження карантинних заходів	Плідна співпраця з даними партнерами
	2.2. «Постачальники» фінансових ресурсів	Зростання, або зменшення банківських відсоткових ставок 8-11% щорічно	Недостатнє фінансування, відсутність фінансових ресурсів для розвитку бізнесу та нових проектів	Пошук нових партнерів, пошук нових форм розрахунків, форм співробітництва

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Конкуренти	3.1. Висока конкуренція всередині країни	Галузь стає привабливою – збільшення обсягів продаж на 5-12% щорічно	Збільшення обсягу наданих послуг на 9% та можливий вихід на ринок інших європейських країн	Нарощування ринкових часток експрес-доставки
	3.2. Зовнішня конкуренція значна	Зростання рівня конкуренції на внутрішньому ринку на 7% щорічно	Можливість розвитку зі значною конкуренцією	Ширші можливості підприємства в даній галузі
Партнери	Зацікавлені у нарощенні підприємством обсягів виробництва	Нарощення обсягів ринку – можливе збільшення ринку на 8-10% щорічно	Збільшення обсягу наданих послуг на ринку на 10-12%	Можливість працювати більш ефективно за рахунок підтримки партнерів

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова пошта»

За методом SWOT-аналіз проведемо аналіз впливу факторів на діяльність організації.

Таблиця 2.6 – Аналіз можливостей ТОВ «Нова пошта»

Фактори	Можливості	Ваговий коефіцієнт	Бал	Загальна оцінка
Макросередовище				
Економічні	Поліпшення рівня життя населення	0,05	4	0,2
	Зміна рекламних технологій	0,02	5	0,1
	Розвиток інформаційної галузі	0,06	6	0,36
	Поява нових постачальників	0,04	4	0,16
	Зниження безробіття	0,02	2	0,04
	Зниження митних тарифів	0,05	3	0,15
	Зниження податків	0,02	3	0,06
	Удосконалювання менеджменту	0,06	5	0,3
	Пропозиції про співробітництво з боку оптових покупців	0,07	4	0,28
	Невдале поводження конкурентів	0,08	8	0,64
Соціальні	Збільшення кількості активного населення	0,05	7	0,35
Політичні	Зменшення імперативних норм законодавства	0,06	4	0,24
Технологічні	Удосконалювання технології виробництва	0,05	6	0,3
Всього				3,18
Мікросередовище				
Споживачі	Зростання чисельності клієнтів	0,1	10	1
	Задоволеність рівнем обслуговування	0,09	10	0,9
Постачальники	Тісна співпраця з постійним колом постачальників	0,06	9	0,54

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Конкуренти	Більш висока якість послуг та сервісу порівняно із конкурентами	0,08	9	0,72
Партнери	Можливість довгострокових партнерських відносин	0,04	8	0,32
Всього				3,48
Загальна оцінка		1		6,66

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова пошта»

Отже, загальна оцінка можливостей підприємства складає 6,66, найбільший вплив мають фактори мікросередовища – 3,48 (зростання кількості клієнтів та задоволеність роботою та сервісом ТОВ «Нова пошта»).

Таблиця 2.7 – Аналіз загроз ТОВ «Нова пошта»

Фактори	Загрози	Ваговий коефіцієнт	Бал	Загальна оцінка
Макросередовище				
Економічні	Зміна купівельних переваг	0,04	4	0,16
	Поява нових суміжних послуг	0,03	3	0,09
	Зміна правил перевезення посилок	0,05	6	0,3
	Збої в постачаннях ресурсів	0,07	8	0,56
	Поява принципово нових видів перевезень	0,01	2	0,02
	Посилення конкуренції	0,06	9	0,54
	Зростання темпів інфляції	0,02	6	0,12
	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів	0,04	7	0,28
	Зміна рівня цін	0,06	6	0,36
	Стрибки курсів валют	0,07	5	0,35
Соціальні	Зростання безробіття	0,01	3	0,03
	Зниження рівня життя населення	0,02	3	0,06
Політичні	Погіршення політичної обстановки	0,03	5	0,15
	Зростання податків	0,02	2	0,04
	Націоналізація бізнесу	0,01	3	0,03
	Поява нових фірм на ринку	0,04	4	0,16
	Жорсткість законодавства	0,02	3	0,06
Технологічні	Зміни в сфері ІТ	0,02	5	0,1
Всього				3,41
Мікросередовище				
Споживачі	Зниження купівельної спроможності споживачів	0,1	8	0,8
Постачальники	Можливі перебої в постачанні	0,08	9	0,72
	Зростання цін на ресурси	0,09	10	0,9
Конкуренти	Стрімкий розвиток	0,11	10	1,1
Всього				3,52
Загальна оцінка		1		6,93

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Нова пошта»

Отже, загрози становлять 6,93. При цьому найбільший вплив мають загрози мікросередовища – 3,52.

Проаналізувавши узагальнюючий аналіз для ТОВ «Нова пошта» можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме політична нестабільність всередині країни, коливання валютних курсів, підняття цін на паливно-енергетичні ресурси, їх дефіцит.

До основних характеристик діяльності ТОВ «Нова пошта», які негативно позначаються на його функціонуванні слід віднести наступне:

– втрата частини відділень або їх ушкодження внаслідок обстрілів та бомбардувань;

– неефективна та низька мотивація персоналу ТОВ «Нова пошта»;

– зростання витрат;

– низька кваліфікація обслуговуючого персоналу.

До основних позитивних характеристик діяльності ТОВ «Нова пошта» відносяться наступні:

– позитивний імідж лідера у сфері експрес-доставки;

– сприятливий морально-психологічний клімат колективу;

– широкий асортимент послуг та додаткового сервісу;

– вигідне місце розташування терміналів, відділень та поштоматів;

– позитивне ставлення керівництва та відсутність опору впровадженню інновацій;

– активна діяльність ТОВ «Нова пошта» в соціальному житті країни (волонтерський рух);

– ефективна схема системи мотивації праці працівників;

– ефективна організація терміналів, їх роботизація та автоматизація.

Сильні сторони, як показано у SWOT-аналізі ТОВ «Нова пошта», це те, що компанія є лідером ринку експрес-доставки із найширшою мережею відділень та найнижчими термінами доставки (в середньому 23 години).

ТОВ «Нова пошта» має велику кількість постачальників. А це є однією з умов ритмічної роботи підприємства та безперебійного постачання ресурсів для забезпечення безперебійної роботи компанії.

На сьогоднішній день економічна ситуація в Україні знаходиться у досить критичному стані, а суттєве погіршення економічної ситуації почалося ще в 2014 році - військові дії на сході України та низький зовнішній попит в умовах макроекономічних дисбалансів, що накопичилися за попередні роки.

ТОВ «Нова пошта» є конкурентоспроможним підприємством. Високої оцінки заслуговують такі параметри як: швидкість доставки, сервіс та обслуговування, кваліфікований персонал.

Для виявлення цього проводимо SWOT-аналіз підприємства.

Етап 3. Складаємо матрицю – SWOT (додаток А). Чотири квадранти матриці мають на меті різні види стратегії, які повинні враховуватися в загальній стратегії конкуренції. Так, квадрант «Сильні сторони і Можливості» демонструє сприятливі перспективи розвитку компанії, тобто в даному випадку зростання ринку послуг доставки супроводжуватиметься незначним ризиком виникнення загроз.

Перш за все визначаємо позитивні та негативні моменти, які допомагають або заважають ефективній діяльності, а потім розробляємо програму стратегічних дій, спрямовану на підвищення загальної конкурентоспроможності, формуємо стратегію адміністративного управління ТОВ «Нова пошта».

ТОВ «Нова пошта» – компанія, що динамічно розвивається та являється лідером ринку доставок на території України. Основними загрозами зовнішнього середовища є втрати через обстріли, що призводять по пошкодження складських терміналів та значних фінансових збитків, а також постійне здорожчання пального, перебої в електропостачанні.

2.3 Аналіз та оцінка стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз обраної стратегії ТОВ «Нова пошта» проведемо за методикою SPACE в декілька етапів:

1. Формується 4 групи показників по 5 факторів в кожній, якій мають найбільший вплив в компанії.

2. Проводиться експертна оцінка за шкалою 0-6. Експертами доцільно обрати вищий менеджмент компанії, який задіяний у розробці стратегії адміністративного управління.

3. Розраховується середня оцінка по групах факторів.

4. В системі координат визначається рекомендована стратегія.

Фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Нова пошта» за методом SPACE, зобразимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка критеріїв вибору стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова пошта» за методикою SPACE

Показник	Оцінка, бали		Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка, бали	
	Мін.	Макс.		Мін.	Макс.
Фінансово-економічна сила ФС				3	4
Рентабельність власного капіталу	3	4	0,2	0,6	0,8
Отримання чистих прибутків	2	2	0,25	0,5	0,5
Ліквідність та платоспроможність	3	4	0,15	0,45	0,6
Стабільність темпів зростання чистого доходу	4	6	0,25	1	1,5
Прискорення оборотності оборотних активів	3	4	0,15	0,45	0,6
Конкурентоспроможність підприємства КП				2,7	3,7
Місце компанії на ринку	3	4	0,15	0,45	0,6
Ключові компетенції компанії	2	3	0,2	0,4	0,6
Наявність сформованої стратегії адміністративного управління	2	3	0,25	0,5	0,75
Перспективи розвитку компанії	3	4	0,25	0,75	1
Переваги компанії в конкурентній боротьбі	4	5	0,15	0,6	0,75
Привабливість галузі ПГ				2,9	4,3
Стан ринку експрес-доставки	4	5	0,3	1,2	1,5
Бар’єри входу в галузь	2	4	0,2	0,4	0,8
Структуризація галузі	2	4	0,2	0,4	0,8

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Конкурентний вплив в галузі	2	3	0,15	0,3	0,45
Масштабність бізнесу	4	5	0,15	0,6	0,75
Стабільність галузі СГ				2	4,45
Перспективи розвитку галузі	1	4	0,25	0,25	1
Використання ІТ-рішень в галузі	2	5	0,15	0,3	0,75
Вплив реклами на галузь	2	3	0,15	0,3	0,45
Цінова еластичність	2	5	0,2	0,4	1
Вплив факторів зовнішнього середовища на галузь	3	5	0,25	0,75	1,25

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Фінансово-економічна сила ФС:

$$ФС_1 = 3*0,2 + 2*0,25 + 3*0,15 + 4*0,25 + 3*0,15 = 3$$

$$ФС_2 = 4*0,2 + 2*0,25 + 4*0,15 + 6*0,25 + 4*0,15 = 4$$

Конкурентоспроможність підприємства КП:

$$КП_1 = 3*0,15 + 2*0,2 + 2*0,25 + 3*0,25 + 4*0,15 = 2,7$$

$$КП_2 = 4*0,15 + 3*0,2 + 3*0,25 + 4*0,25 + 5*0,15 = 3,8$$

Привабливість галузі ПГ:

$$ПГ_1 = 4*0,3 + 2*0,2 + 2*0,2 + 2*0,15 + 4*0,15 = 2,8$$

$$ПГ_2 = 5*0,3 + 4*0,2 + 4*0,2 + 3*0,15 + 5*0,15 = 4,3$$

Стабільність галузі СГ:

$$СГ_1 = 1*0,25 + 2*0,15 + 2*0,15 + 2*0,2 + 3*0,25 = 2$$

$$СГ_2 = 4*0,25 + 5*0,15 + 3*0,15 + 5*0,2 + 5*0,25 = 4,45$$

На основі розрахунків формується довірчий інтервал і будується трикутник із вершинами в початку координат і точкою P_1 (x_1, y_2,), P_2 (x_2, y_1,). Трансформація довірчих інтервалів відбувається за наступною формулою:

$$[Х_1, Х_2] = [ПГ_1, ПГ_2] (-) [КП_1 КП_2]; \quad (2.1)$$

$$[У_1, У_2] = [ФС_1, ФС_2] (-) [СГ_1, СГ_2].$$

Підсумок обчислення довірчих інтервалів стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова пошта» зображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Довірчі інтервали параметрів стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова пошта»

X_1	2,9-2,8=0,1	
X_2	4,3-3,8=0,5	
Y_1	3-2=1	
Y_2	4-4,45=-0,45	
P_1	0,1	-0,45
P_2	0,5	1

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Отже, трикутник будується за точками P_1 (0,2; -0,45) і P_2 (0,6; 1) (рис. 2.5). З'єднання даних точок із початком координат (0; 0) формує «трикутник рекомендованих стратегій».

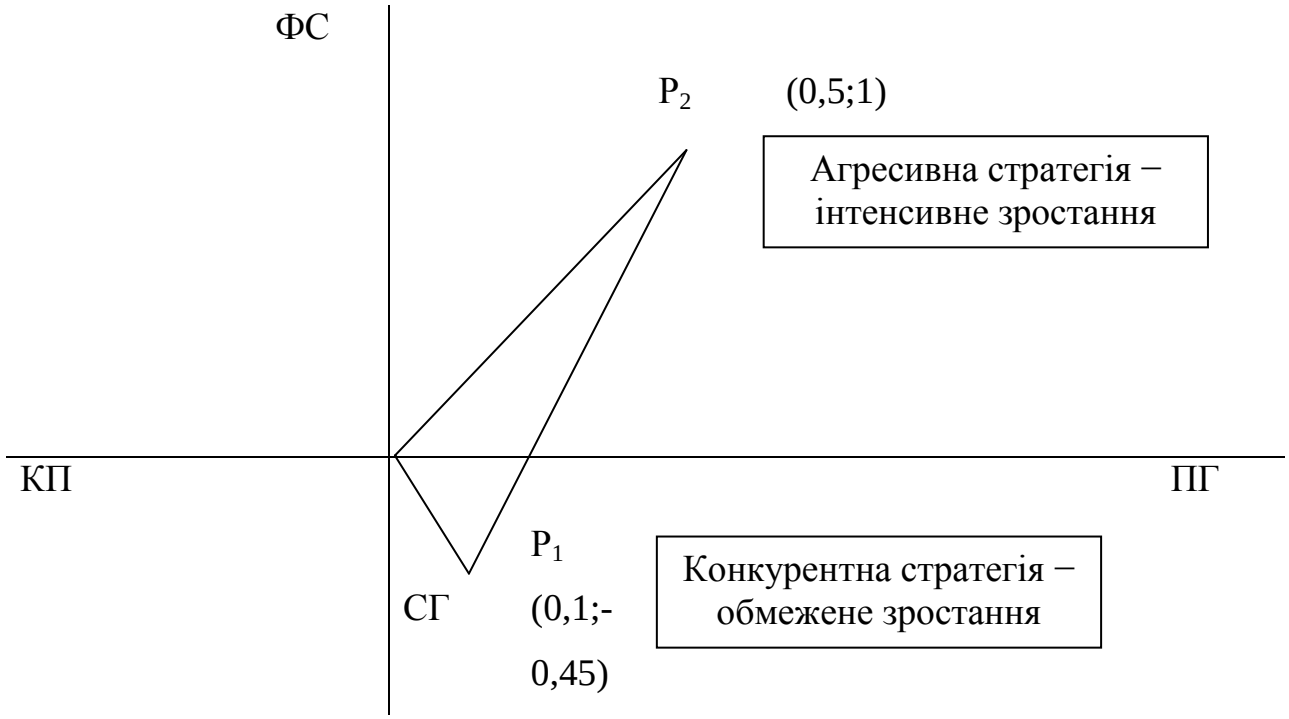


Рисунок 2.5 – Трикутник стратегій ТОВ «Нова пошта» за методом SPACE

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

За методом SPACE для ТОВ «Нова пошта» доцільними є такі стратегії:

1. Агресивна стратегія розвитку, яка зосереджується на інтенсивному зростанні через впровадження інноваційних послуг.

2. Конкурентна стратегія, спрямована на обмежене зростання.

У цілому, підприємство готове до реалізації цих стратегій завдяки наявності конкурентних переваг, достатніх матеріальних і фінансових ресурсів, а також кваліфікованих кадрів.

У процесі аналізу функціонального блоку потенціалу стратегічного управління були вивчені:

- стратегічне планування комерційної діяльності за такими показниками, як проведення маркетингових досліджень, стратегічний аналіз діяльності, розробка стратегічних цілей у сфері управління діяльністю, використання інструментів стратегічного планування та розробка стратегій управління;

- стратегічна організація діяльності за параметрами: доцільність організаційної структури, проведення змін, розвиненість корпоративної культури;

- стратегічний контроль діяльності за показниками: оцінка ефективності стратегічного управління, розробка та реалізація коригувальних дій, аналіз комерційних ризиків і розробка заходів щодо їх зменшення.

З високим рівнем розвитку функціонального блоку виділяються «Meest Express» (2,95 бала), «Укрпошта» (2,46 бала) і «Нова пошта» (3,00 бала), тоді як «Justin» має середній рівень (2,06 бала). Маркетинговий блок потенціалу стратегічного управління охоплює:

- товарну політику: оцінюється за такими показниками, як оптимальність асортименту, управління життєвим циклом послуг, ефективність обслуговування, конкурентоспроможність і позиціонування.

- цінову політику: оцінюється за показниками факторів цінової політики, цілей ціноутворення, методів ціноутворення та гнучкості цінової політики.

- збутову політику: включає використання прогресивних методів збуту та оптимальність каналів розподілу.

- комунікаційну політику: оцінюється за ефективністю рекламної діяльності, використанням громадських відносин і брендингу.

- кадрову політику: її оцінюють за компетентністю персоналу, підготовкою у сфері стратегічного менеджменту та системою підвищення

кваліфікації.

- маркетингову логістику: включає ефективність постачання та організацію транспортних перевезень.

З високим рівнем розвитку маркетингового блоку відзначені «Meest Express» (2,74 бала), «Укрпошта» (2,41 бала) і «Нова пошта» (2,77 бала), тоді як «Justin» має середній рівень (2,31 бала).

Таблиця 2.10 – Оцінка стратегічного управління

Складові потенціалу	«Meest Express»	«Justin»	«Укрпошта»	«Нова пошта»
1. Функціональний блок				
1.1. Стратегічне планування	2,84	2,38	2,19	3,00
1.2. Стратегічна організація	3,00	3,00	2,00	3,00
1.3. Стратегічний контроль	3,00	2,00	2,00	3,00
Разом функціональний блок	2,95	2,46	2,06	3,00
Середній показник по групі	2,62			
2. Маркетинговий блок				
2.1. Маркетингова товарна політика	2,88	2,15	2,57	2,88
2.2. Маркетингова цінова політика	2,51	2,51	2,00	2,51
2.3. Маркетингова збутова політика	3,00	2,48	2,48	3,00
2.4. Маркетингова комунікаційна політика	2,46	2,14	1,84	2,60
2.5. Маркетингова кадрова політика	2,60	2,42	2,22	2,60
2.6. Маркетингова логістика	3,00	2,73	2,73	3,00
Разом маркетинговий блок	2,74	2,41	2,31	2,77
Середній показник по групі	2,55			
3. Ресурсний блок				
3.1. Інформаційні ресурси	2,47	2,17	2,60	2,60
3.2. Матеріальні ресурси	2,52	2,00	3,00	2,76
3.3. Фінансові ресурси	2,09	2,00	2,00	2,24
3.4. Трудові ресурси	3,00	2,63	3,00	3,00
3.5. Часові ресурси	3,00	2,00	3,00	3,00
Разом ресурсний блок	2,62	2,16	2,72	2,72
Середній показник по групі	2,55			
Інтегральний показник розвиненості стратегічного потенціалу	2,76	2,34	2,35	2,83
Середній показник по групі	2,57			

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

У компанії Meest Express найкраще розвинуті збутова політика та маркетингова логістика, обидві отримали по 3,00 бали. Найменш успішною виявилася комунікаційна політика з оцінкою 2,46 бали. В Укрпошта найвищий рівень розвитку спостерігається в маркетинговій логістиці (2,73 бали), тоді як

найслабші показники у маркетингової комунікаційної політики (2,14 бали) та товарної політики (2,15 бали). Компанія Justin виділяється розвиненістю логістики (2,73 бали) і товарної політики (2,57 бали), але має слабкі результати в комунікаційній політиці (1,84 бали). У Нової пошти відмінно розвинуті збутова політика та логістика (по 3,00 бали кожна), тоді як цінова політика має нижчі показники (2,51 бали).

Аналіз ресурсного блоку потенціалу стратегічного управління здійснювався за такими категоріями: інформаційні ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси і часові ресурси. Кожна категорія оцінювалася за рядом показників, таких як швидкість обробки інформації, ефективність використання складських приміщень, фінансова стійкість та оптимальність вікової структури персоналу. За загальним рівнем розвитку ресурсного блоку Meest Express набрала 2,62 бали, Justin і Нова пошта отримали по 2,72 бали. Серед інформаційних ресурсів лідерами є Justin і Нова пошта (по 2,60 бали), а Meest Express набрала 2,47 бали.

У використанні матеріальних ресурсів лідирує Justin з 3,00 балами, Нова пошта отримала 2,76 балів, а Meest Express – 2,52 бала. Щодо трудових ресурсів найвищі показники мають Meest Express, Justin та Нова пошта – по 3,00 балів; Укрпошта трохи відстає з показником 2,63 бала. Часові ресурси також добре розвинені в Meest Express, Justin і Нова пошта з результатами по 3,00 бала в кожної. Загалом дослідження показало високий рівень розвитку стратегічного управління у Нової пошти (2,83 бали), Meest Express (2,76 бали), Justin (2,35 бали) та Укрпошти (2,34 бали).

Отже, ТОВ Нова пошта займає провідні позиції на ринку експрес-доставки та має значний потенціал для стратегічного розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Напрямки удосконалення стратегій адміністративного управління ТОВ «Нова Пошта»

На основі проведених аналізувань праць науковців можемо зробити висновок, що всі методи формування стратегій засновані на використанні певних факторів, що впливають на процес. Обґрунтовуючи дослідження запропоновано метод формування стратегій розвитку ТОВ «Нова пошта» на засадах використання прогнозування частки ринку з врахуванням величин та ступеня визначеності цілей розвитку підприємств та впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на його діяльність. На кінцевому етапі формування стратегій розвитку пропонуємо використовувати фактори, що визначають головні умови формування та використання того чи іншого виду стратегії розвитку діяльності підприємства на основі:

- визначення цілей;
- впливу середовища;
- впливу на середовище.

Тому було проведено виділення сукупності головних факторів, що впливатимуть на ефективність стратегії розвитку та здійснено формування їх ієрархічної побудови:

1. Ступінь та характеристика цілей:

- низька;
- середня;
- висока.

2. Характеристика впливу середовища та впив на середовище:

- слабкий – менш ніж 0,2;
- розмірений – від 0,2 до 0,4 включно;

- середній – від 0,4 до 0,6 включно;

- сильний – від 0,6 до 0,8 включно;

- надсильний – від 0,8 до 1.

Використовуючи здійснені дослідження на завершальному етапі будуть сформовані стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» на засадах прогнозів отриманих з використанням різних методів у трьох варіантах в залежності від впливу підприємства на середовище, середовища на підприємство та факторів зовнішнього середовища на саме середовище.

Також наведені теоретичні таблиці для ефективного вибору стратегій, зображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегія за цілями та впливом зовнішнього середовища

Ступінь впливу зовнішнього середовища	Вплив на зовнішнє середовище				
	слабкий	помірний	середній	сильний	надмірний
Вплив зовнішнього середовища					
Низька	S_{11}^{1}	S_{12}^{1}	S_{13}^{1}	S_{14}^{1}	S_{15}^{1}
Середня	S_{21}^{1}	S_{22}^{1}	S_{23}^{1}	S_{24}^{1}	S_{25}^{1}
Висока	S_{31}^{1}	S_{32}^{1}	S_{33}^{1}	S_{34}^{1}	S_{35}^{1}
Впливом на зовнішнє середовище					
Низька	S_{11}^{2}	S_{12}^{2}	S_{13}^{2}	S_{14}^{2}	S_{15}^{2}
Середня	S_{21}^{2}	S_{22}^{2}	S_{23}^{2}	S_{24}^{2}	S_{25}^{2}
Висока	S_{31}^{2}	S_{32}^{2}	S_{33}^{2}	S_{34}^{2}	S_{35}^{2}
Вплив на зовнішнє середовище					
Слабка	S_{11}^{3}	S_{12}^{3}	S_{13}^{3}	S_{14}^{3}	S_{15}^{3}
Помірна	S_{21}^{3}	S_{22}^{3}	S_{23}^{3}	S_{24}^{3}	S_{25}^{3}
Середня	S_{31}^{3}	S_{32}^{3}	S_{33}^{3}	S_{34}^{3}	S_{35}^{3}
Сильна	S_{41}^{3}	S_{42}^{3}	S_{43}^{3}	S_{44}^{3}	S_{45}^{3}
Надмірна	S_{51}^{3}	S_{52}^{3}	S_{53}^{3}	S_{54}^{3}	S_{55}^{3}

Джерело: побудовано на основі [15, с.51]

На основі цих трьох стратегій сформуємо стратегію ТОВ «Нова пошта» до критеріїв росту ринкової частки та існуючої конкурентної позиції на ринку.

На основі даних стратегій сформовано стратегію розвитку, що зображується наступним чином:

$$S = (S^1, S^2, S^3), \quad (3.1)$$

де S – стратегія розвитку підприємства;

$S^1 \in \{ S_{ij}^1 \}$; $S^2 \in \{ S_{ij}^2 \}$; $S^3 \in \{ S_{kl}^3 \}$;

i = 1,.....,3; j = 1,……...,5; k = 1,……,5; l = 1,……, 5;

Суть даних таблиць полягає у наступному. У верхній строчці таблиці та лівому стовпці наводяться фактори, що визначають складові стратегії розвитку підприємства.

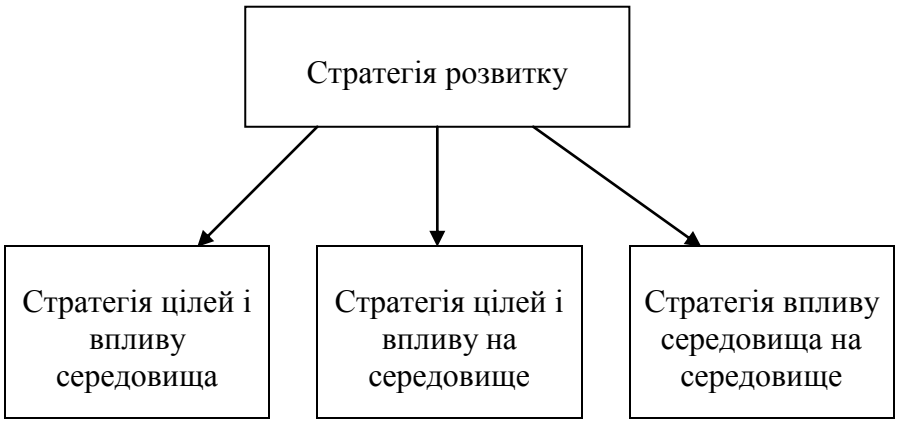


Рисунок 3.1 – Ієрархія стратегій

Джерело: побудовано на основі

Джерело: побудовано на основі [15, с.52]

У клітинах таблиці є умовне позначення тої чи іншої стратегії, що рекомендується використовувати в даній ситуації для ТОВ «Нова пошта».

S^1 – оптимальна стратегія за цілями та впливом зовнішнього середовища;

S^2 – оптимальна стратегія за цілями та впливом на зовнішнє середовище;

S^3 – оптимальна стратегія впливу факторів зовнішнього середовища на зовнішнє середовище;

S_{ij}^1, S_{ij}^2, S_{kl}^3 – можливі підстратегії кожного виду стратегії розвитку для конкретного підприємства.

Варіанти можливих під стратегій для формування стратегії розвитку наведено в додатку Б.

Маючи данні про ступінь взаємовпливу факторів зовнішнього середовища та етапів прийняття рішень можемо виділити рекомендовані стратегії за кожним фактором. Для цього, в першу чергу, здійснимо розрахунок впливу для кожного фактора зовнішнього середовища на етапи прийняття рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ступінь взаємовпливу зовнішнього середовища та ТОВ «Нова пошта»

Фактори зовнішнього середовища	Вплив	
	зовнішнього середовища на діяльність підприємства	діяльності підприємства на зовнішнє середовище
Органи державної влади	0,81	0,43
Законодавство	0,84	0,12
Конкуренти	0,47	0,39
Партнери	0,61	0,43
Споживачі	0,82	0,47
Постачальники	0,67	0,39
Трудові ресурси	0,39	0,18
Благодійні організації	0,34	0,17
Внутрішня політика	0,54	0,29
Стан економіки	0,61	0,24
Зовнішня політика	0,37	0,17
Стан світової економіки	0,26	0,07
НТП	0,32	0,24
Міжнародні події	0,21	0,02
Соціально-культурні фактори	0,2	0,32
Природні фактори	0,44	0,1

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Головною перевагою такого підходу є простота у реалізації, оскільки керівник підприємства чи будь-який інший представник, який заповнить вихідні таблиці, може на основі них вибрати найоптимальнішу стратегію розвитку для підприємства чи окремого бізнес-напрямку.

Тепер можемо розписати формули стратегії за кожним фактором (Додаток В).

На основі проведеного дослідження встановили, що визначеність цілей для ТОВ «Нова пошта» є високою, а вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії – слабкий:

Стратегії ТОВ «Нова пошта» – $\mathbf{(}S_{31}^{1}\mathbf{;}\ S_{34}^{2}\mathbf{;}\ S_{44}^{3}\mathbf{)}$

S_{31}^{1} – стратегія домінуючого підприємства;

S_{34}^{2} – стратегія визначеного впливу;

S_{44}^{3} – стратегія сильного взаємовпливу;

Тому для ТОВ «Нова пошта» $S^1 = S_{31}^1$. Як уже відомо, визначеність цілей для даного підприємства є високою, а вплив на зовнішнє середовище – сильний. Тому $S^2 = S_{34}^2$.

Крім того, визначили, що вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Нова пошта» – слабкий, а вплив на середовище, в якому здійснює діяльність фірма – сильний. Тому $S^3 = S_{44}^3$.

Внаслідок проведеного дослідження встановлено, що стратегія ТОВ «Нова пошта» може бути зображена таким чином: S = ($S_{31}^1; S_{34}^2; S_{44}^3$).

Реалізація даних стратегій розвитку допоможе ТОВ «Нова пошта» ефективно і раціонально існувати на ринку та вчасно адаптуватися до змін мінливого зовнішнього середовища.

3.2 Прогнозна оцінка ефективності впровадження стратегій адміністративного управління підприємства

Реалізації стратегії ТОВ «Нова пошта» передбачені наступні заходи:

- вихід на нові зарубіжні ринки;
- впровадження заходів зі стимулювання збуту та реклами;
- нарощення кількості відділень та поштоматів.

Етап 1. Розробка організаційного забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта».

На цьому етапі організаційна структура ТОВ «Нова пошта» приводиться у відповідність до вимог системи реалізації стратегії. Для цього аналізується:

- відповідність існуючої організаційної структури підприємства бізнес-процесу його діяльності;
- відповідність та достатність функціональних завдань підрозділів

підприємства бізнес-процесу їх діяльності;

- відповідність наявних функціональних обов'язків працівників підрозділів встановленим адаптивним механізмом функціональним завданням підрозділів;

- наявність дублювань функцій між підрозділами та працівниками підрозділів підприємства.

Для забезпечення процесу реалізації стратегії в структурі підприємства внаслідок реорганізації створюються наступні нові підрозділи: стратегічного планування, контролінгу, навчальний центр (на основі підрозділу кадрів).

З метою прийняття управлінських рішень в системі реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта» створюється «мозковий центр». В нараді «мозкового центру» беруть участь керівники всіх підрозділів підприємства. Нараду «мозкового центру» проводить керівник підрозділу контролінгу.

Етап 2. Розробка економічного забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта».

З метою визначення конкретних шляхів досягнення стратегічних цілей ТОВ «Нова пошта», намічених стратегією, розроблена наступна стратегічна карта (рис. 3.2).

Виходячи з обраної підприємством стратегії збільшення доданої вартості за рахунок виходу на нові міжнародні ринки та збільшення кількості відділень та поштоматів, головною фінансовою стратегічною ціллю обрано нарощування чистих доходів та прибутків.

З метою кількісного виміру стратегічних цілей, які визначені в стратегічній карті, здійснена розробка системи показників стратегічних цілей відповідно до послідовності розробки.

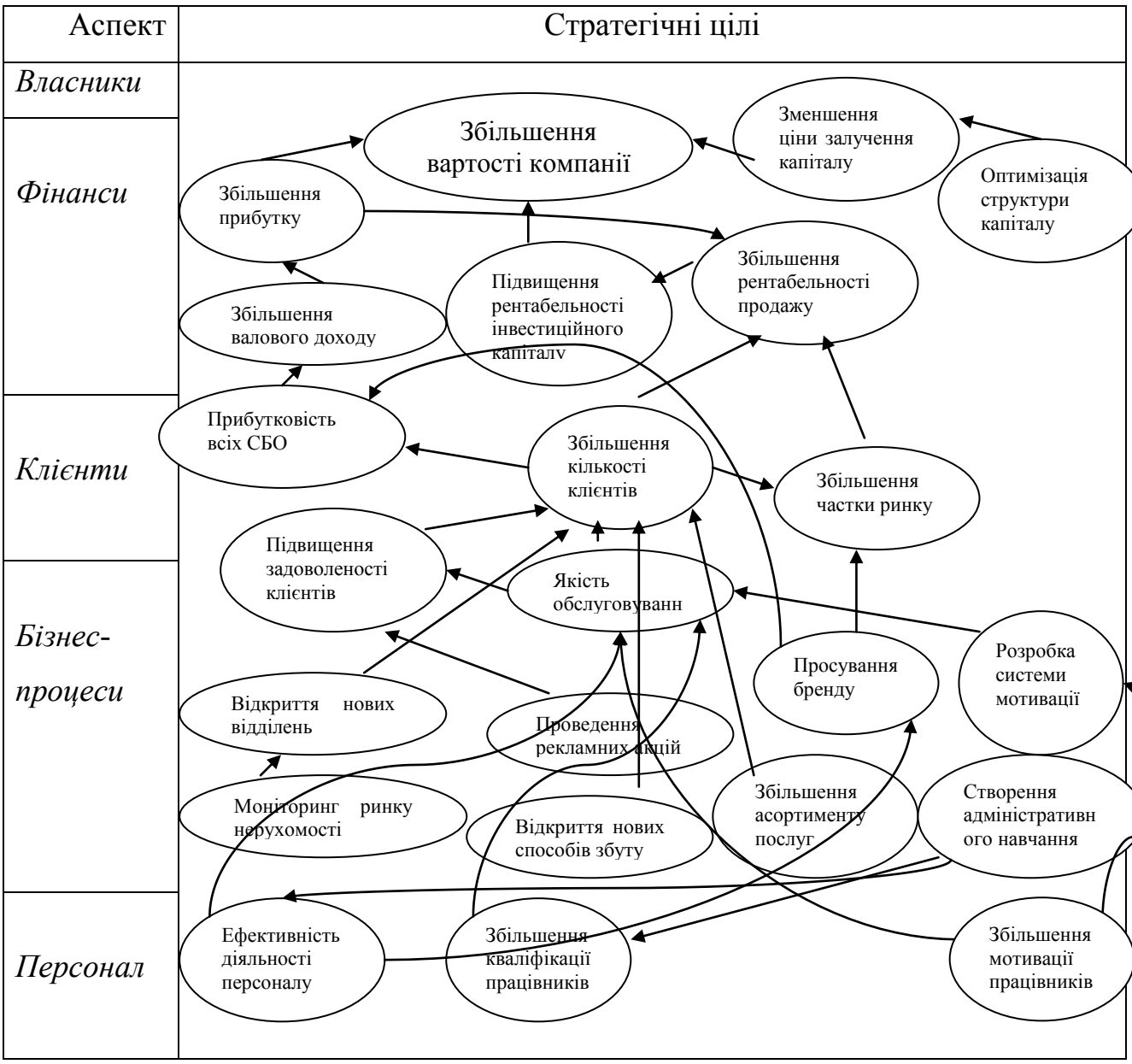


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта ТОВ «Нова пошта»

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Так як в основу нової стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова пошта» покладено головну ціль – поступове нарощування доданої вартості підприємства, яку можливо досягти, як визначено стратегічною картою, за рахунок розширення сегментів ринку збуту на внутрішньому і зовнішньому ринках та відповідного збільшення обсягів доставки посилок.

Далі на основі стратегічної карти та фактичних і прогнозних фінансових результатів діяльності підприємства, складається стратегічний план ТОВ «Нова пошта» на період 2024-2026 рр, виражений через систему показників стратегічних цілей (додаток Г).

Прогноз діяльності підприємства складається з допомогою методики, опитування експертів та методу ковзної середньої для розрахунку середніх рівнів показників його минулих значень.

ТОВ «Нова пошта» планує збільшити продажі і, відповідно, отримати додатковий прибуток.

Визначаємо, які результати очікує отримати ТОВ «Нова пошта». Розрахунок прогнозних значень приросту чистого доходу буде проведено на основі експертних опитувань спеціалістів відділу маркетингу в табл. 3.3. Експертне опитування дасть змогу визначити приріст додаткового чистого доходу підприємства в порівнянні із 2023 роком.

Таблиця 3.3 – Результати експертного опитування спеціалістів відділу маркетингу

Експерт	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
Плановий приріст чистого доходу, тис. грн.	1444990	1555930	1668480	1823390	1919280	2005510	2119050

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Прогнозуємо ріст чистого доходу ТОВ «Нова пошта», використовуючи стандартний метод розподілу ймовірностей. Наданий прогноз перевіряється на надійність та типовість. Значення цього прогнозу перевіряються для перевірки їх надійності та типовості. Розраховуємо стандартне відхилення. Яка вказує на різницю думок експертів від середнього значення в табл. 3.4.

Визначаємо середнє значення додаткового чистого доходу підприємства:

$O_{сер}$= (1444990+1555930+1668480+1823390+1919280+2005510+2119050) / 7 = 1790947 тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Oi - Ocep)^2}{n}} = \sqrt{\frac{361128168943}{7}} = 227143$$

Однорідність думок експертів визначаємо за допомогою коефіцієнта (ω):

$$\omega = \frac{\alpha}{Ocep} \times 100\% = \frac{227143}{1790947} \times 100\% = 12{,}68\%$$

Таблиця 3.4 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Разом
Плановий приріст чистого доходу від реалізації O_i, тис. грн.	1444990	1555930	1668480	1823390	1919280	2005510	2119050	-
=	1790947							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-345957	-235017	-122467	32443	128333	214563	328103	
ΔO^2								

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

За умови $\omega < 33\%$, сукупність експертних оцінок є однорідною і може бути використана для проведення подальших розрахунків.

Найбільш ймовірний обсяг збільшення чистого доходу (В) складе 1790947 тис. грн. Тоді як прирости чистого доходу складе:

- за оптимістичним прогнозом – 2119050 тис. грн.;
- за песимістичним прогнозом – 1444990 тис. грн.

Рахуємо плановий приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства:

ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (2119050 + 4 * 1790947 + 1444990) / 6 = 1797971 тис. грн.

ТОВ «Нова пошта» в 2024 році збільшить чистий дохід на 1797971 тис. грн.

На основі стратегічного плану ТОВ «Нова пошта» в показниках стратегічних цілей на період 2024-2026 роки складаються оперативні плани в показниках стратегічних цілей для підрозділів підприємства. Потім на основі оперативного плану кожного підрозділу підприємства складаються індивідуальні оперативні плани в показниках стратегічних цілей кожного співробітника кожного підрозділу.

Етап 3. Розробка інформаційного забезпечення впровадження механізму реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта».

На цьому етапі здійснена розробка системи документації стосовно виконання показників стратегічних цілей як окремого підрозділу, так і окремого співробітника підрозділу:

- стратегічна карта;
- стратегічний план підприємства з розбивкою за роками;
- оперативний план підприємства;
- оперативні плани по підрозділах підприємства;
- індивідуальні оперативні плани співробітників підрозділів;
- звіт про виконання індивідуальних показників стратегічних цілей співробітника підрозділу;
- карта опису показника стратегічної цілі;
- звіт про виконання показників стратегічних цілей підрозділом підприємства;
- ранжування впливу різних груп факторів на реалізацію стратегії підприємства.

Етап 4. Розробка правового забезпечення впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта».

На цьому етапі здійснюється розробка розпорядчих документів:

- наказ про організацію роботи на підприємстві в процесі реалізації стратегії;
- наказ про запуск механізму реалізації стратегії на підприємстві;
- положення про підрозділи підприємства;
- посадові інструкції персоналу підприємства.

Етап 5. Експериментальне випробування механізму реалізації стратегії на ТОВ «Нова пошта».

На цьому етапі проведене попереднє навчання (тренінг за системою безперервного навчання) персоналу підприємства з метою забезпечення роботи механізму в процесі реалізації стратегії на підприємстві.

Будуємо прогнози щодо чистого прибутку ТОВ «Нова пошта» від впровадження стратегії в різних сценаріях.

Таблиця 3.5 – Економічна оцінка розробленої стратегії ТОВ «Нова пошта» на 2024-2026 рр.

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Найбільш імовірний сценарій			
1. Чистий дохід, тис грн.	1787971	1877370	1971238
2. Повні витрати, тис грн.	1324141	1390348	1459865
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	463830	487022	511373
4. Діюча ставка оподаткування, %	18%	18%	18%
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	380341	399358	419326
Оптимістичний сценарій			
1. Чистий дохід, тис грн.	1877370	1971238	2069800
2. Повні витрати, тис грн.	1257934	1320831	1386872
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	619436	650407	682928
4. Діюча ставка оподаткування, %	18%	18%	18%
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	507937	533334	560001
Песимістичний сценарій			
1. Чистий дохід, тис грн.	1698572	1783501	1872676
2. Повні витрати, тис грн.	1257934	1320831	1386872
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	440639	462670	485804
4. Діюча ставка оподаткування, %	18%	18%	18%
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	361324	379390	398359

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Проведені розрахунки свідчать про ефективність розробленої стратегії ТОВ «Нова пошта». Навіть при песимістичному розвитку подій підприємство на кінець 2026 року буде отримувати чисті прибутки.

Отже, ТОВ «Нова пошта» ТОВ «Нова пошта» збільшить чисті прибутки у 2024 році: при найбільш ймовірному розвитку подій на 380341 тис. грн., при оптимістичному варіанті – на 507937 тис. грн., при песимістичному варіанті – на 361324 тис. грн. Зміна основних показників діяльності підприємства за рахунок розробленої стратегії наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані результати розробленої стратегії ТОВ «Нова пошта»

Показник	Значення
1. Приріст чистого доходу	1787971
2. Приріст повних витрат	1324141
3. Приріст фінансового результату від операційної діяльності	463830
4. Приріст чистого фінансового результату	380341

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Сумарний вплив розробки проекту на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Вплив розробленої стратегії ТОВ «Нова пошта» на основні показники діяльності

Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід	36468879	38256850	1787971	4,67
2. Повні витрати	33103537	34427678	1324141	3,85
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	3 666 819	4130649	463830	11,23
4. Чистий фінансовий результат	2 135 960	2516301	380341	15,12
5. Рентабельність діяльності	5,86	6,58	0,72	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Дані табл. 3.7, вказують на наступні позитивні зміни в економічних показниках ТОВ «Нова пошта»:

- чистий прибуток збільшився на 1787971 тис. грн. (4,67%) порівняно з 2023 роком;
- чистий фінансовий результат у проектному році має збільшитись на 380341 тис. грн., на 15,12%;
- загальна рентабельність діяльності ТОВ «Нова пошта зросте на 0,72% із 5,86% у 2023 році до планового значення 6,58%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегію адміністративного управління визначено як якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямованого на закріплення його конкурентних позицій, задоволення споживачів, досягнення поставлених маркетингових цілей за рахунок наявних ресурсів у підприємства та внутрішніх можливостей.

Більшість вчених розрізняють теорії стратегії згідно з двома ознаками: директивні методи розробки стратегії та концепції, які описують різні практичні способи формулювання стратегії. М. Портером була розроблена класифікація стратегій підприємства, що включає наступні напрямки: стратегія лідерства за витратами; стратегія оптимальних витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування на низьких витратах; стратегія фокусування на попиті.

Стратегія адміністративного управління може бути зображена як чітка взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів, крім того однією зі складових стратегії розвитку є дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку. Стратегія адміністративного управління складається з сукупності методів, що допомагають підприємствам досягти стану, який забезпечує оптимальне використання обмежених ресурсів та максимальне досягнення поставлених цілей.

На сьогодні «Нова пошта» – це лідер логістичного ринку України, що забезпечує експрес доставку документів, посилок та вантажів для фізичних та юридичних осіб по всій території країни. На початок 2024 року ТОВ «Нова пошта» представлена у понад 10000 населених пунктах України: 10875 відділень і 15590 поштоматів. Аналіз основних показників табл. 2.2 свідчить про наступні тенденції: чистий прибуток має позитивну тенденцію до зростання; зменшуються витрати на 1 грн. доходів, що свідчить про ефективність операційної діяльності компанії; негативним є зменшення чистих доходів за рахунок зростання фінансових витрат; зростають активи за рахунок

збільшення основних засобів, що вказує на інтенсивний розвиток компанії; показники рентабельності мають достатні значення. Аналіз показників фінансового стану вказує на наступні тенденції: всі показники ліквідності в динаміці зменшуються та в 2023 році мають значення менше нормативного, тобто ліквідність та платоспроможність компанії в 2022-2023 роках значно скорочується; частка власного капіталу ТОВ «Нова пошта» менше нормативного – 50%, однак в динаміці зростає та наближається до оптимального значення; зменшується залежність компанії від позикових коштів.

До основних характеристик діяльності ТОВ «Нова пошта», які негативно позначаються на його функціонуванні слід віднести наступне: втрата частини відділень або їх ушкодження внаслідок обстрілів та бомбардувань; неефективна та низька мотивація персоналу ТОВ «Нова пошта»; зростання витрат; низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. До основних позитивних характеристик діяльності ТОВ «Нова пошта» відносяться наступні: позитивний імідж лідера у сфері експрес-доставки; сприятливий морально-психологічний клімат колективу; широкий асортимент послуг та додаткового сервісу; вигідне місце розташування терміналів, відділень та поштоматів; позитивне відношення управлінського персоналу та відсутність опору до впровадження інновацій; активна діяльність ТОВ «Нова пошта» в соціальному житті країни (волонтерський рух); ефективна схема системи мотивації праці працівників; ефективна організація терміналів, їх роботизація та автоматизація. Сильні сторони, як показано у SWOT-аналізі ТОВ «Нова пошта», це те, що компанія є лідером ринку експрес-доставки із найширшою мережею відділень та найнижчими термінами доставки (в середньому 23 години).

За методом SPACE для ТОВ «Нова пошта» найбільш доцільними є наступні стратегії:

- агресивна стратегія розвитку, основна увага якої зосереджена на інтенсивному зростанні за рахунок введення інноваційних послуг;

- конкурентну стратегію, яка спрямовується на обмежене зростання.

На основі проведеного дослідження встановили, що визначеність цілей для ТОВ «Нова пошта» є високою, а вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії – слабкий. Стратегії ТОВ «Нова пошта» – $(S_{31}^1; S_{34}^2; S_{44}^3)$

S_{31}^1 – стратегія домінуючого підприємства;

S_{34}^2 – стратегія визначеного впливу;

S_{44}^3 – стратегія сильного взаємовпливу;

Для ТОВ «Нова пошта» $S^1 = S_{31}^1$. визначеність цілей для даного підприємства є високою, а вплив на зовнішнє середовище – сильний. Тому $S^2 = S_{34}^2$. Визначено, що вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Нова пошта» – слабкий, а вплив на середовище, в якому здійснює діяльність фірма – сильний. Тому $S^3 = S_{44}^3$. Внаслідок проведеного дослідження встановлено, що стратегія ТОВ «Нова пошта» може бути зображена таким чином: $S = (S_{31}^1; S_{34}^2; S_{44}^3)$. Реалізація даних стратегій розвитку допоможе ТОВ «Нова пошта» ефективно і раціонально існувати на ринку та вчасно адаптуватися до змін мінливого зовнішнього середовища.

Реалізації стратегії адміністративного управління ТОВ «Нова пошта» передбачені наступні заходи:

- вихід на нові зарубіжні ринки;
- впровадження заходів зі стимулювання збуту та реклами;
- нарощення кількості відділень та поштоматів.

Прогноз діяльності підприємства складається з допомогою методики, опитування експертів та методу ковзної середньої для розрахунку середніх рівнів показників його минулих значень. ТОВ «Нова пошта» планує збільшити продажі і, відповідно, отримати додатковий прибуток: збільшення чистого доходу – на 1787971 тис. грн. або на 4,67% у порівнянні з 2023 роком; чистий фінансовий результат у проектному році має збільшитись на 380341 тис. грн., на 15,12%; загальна рентабельність діяльності ТОВ «Нова пошта зросте на 0,72% із 5,86% у 2023 році до планового значення 6,58%.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Брич В. Я., Галиш Н., Борисяк О. Стратегія управління підприємством : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 223 с.

2. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 414 с.

3. Волоснікова Н. М. Особливості системного підходу до стратегії системи адміністративного убезпечення промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 276-282.

4. Гагарінов О. В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2023. 410 с.

5. Гайдаєнко О. М. Стратегічні напрямки управління вдосконаленням бізнес-процесів підприємства. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т.* 2022. № 9/10. С. 23-29.

6. Галушка З., Лусте О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 287 с.

7. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.

8. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. № 5. С. 134-140.

9. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. Черкаси : Гордієнко Є. С., 2022. 455 с.

10. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки.* 2022. № 4. С. 163-170.

11. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / П. П. Микитюк та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 398 с.

12. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Точка, 2018. 207 с.

13. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / за заг. та наук. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуж. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.

14. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ.* 2023. № 2. С. 191-196.

15. Паламарчук О. М., Кузнєцова Т. В. Бізнес-стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Екон. вісн. ун-ту Григорія Сковороди в Переяславі.* 2022. Вип. 54. С. 45-53.

16. Пілецька С. Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 193-198.

17. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.

18. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств : монографія. Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2019. 351 с.

19. Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність підприємства : навч. посіб. / З. М. Залога та ін. Львів : Растр - 7, 2018. 284 с.

20. Рокоча В. В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. Київ : ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2018. 310 с.

21. Романенко О. О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.

22. Стратегічні засади сталого розвитку підприємництва і торгівлі в

сучасних умовах : колект. монографія / Белей С. І. та ін.; за заг. ред. Є. В. Скляр. Чернівці : Технодрук, 2021. 355 с.

23. Стратегічний маркетинг : підручник / О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; ред.: А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 247 с.

24. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Гудзинський О. Д. та ін. Київ ; Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 313 с.

25. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю : практикум / уклад.: О. В. Чумак, З. М. Побережна. Київ : НАУ, 2022. 58 с.

26. Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 119 с.

27. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.

28. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток : колект. монографія на матеріалах II Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» / ред.: Т. А. Полозова, І. В. Колупаєва, О. В. Мурзабулатова. Харків : ХНУРЕ, 2021. 295 с.

29. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т.* 2022. № 5/6. С. 88-96.

30. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. *Бізнес Інформ.* 2022. № 7. С. 228-233.

31. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 120-126.

32. Устік Т. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 335 с.

33. Mazur Yu. Strategic maps as a form of functional strategies enterprises in Ukraine implementation. Стратегічні карти як форма реалізації

функціональних стратегій підприємств України / Yu. Mazur, H. Bratus, L. Karbovska, S. Paliy // *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр*. 2022. Вип. 2. С. 296-305.

34. Proskurnina N. V. The theoretical foundations of the enterprise strategic management system. Теоретичні основи системи стратегічного управління підприємством / N. V. Proskurnina, A. A. Chala // *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 150-155.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

SWOT – матриця ТОВ «Нова пошта»

	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
1	2	3
ЗОВНІШНЕ СЕРЕДОВИЩЕ **ВНУТРІШНЕ СЕРЕДОВИЩЕ**	1. Місцезнаходження, розташування й використання терміналів, відділень, поштоматів. 2. Наявність можливостей для розширення асортименту послуг. 3. Лідер на ринку доставки. Позитивний імідж компанії. 4. Запровадження автоматизації та роботизації. 5. Технічна ефективність потужностей і їх завантаженість. 6. Кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва. 7. Можливості розширення мережі відділень, особливо за кордоном. 8. Зростання конкурентоспроможності. 9. Розвинена інфраструктура. 10. Поява нових технологій в галузі.	1. Нестабільність законодавства. 2. Зростаюча інфляція. 3. Жорстка податкова політика, фінансова криза в країні. 4. Наявність конкурентів із стійкими позиціями. 5. Втрата частини відділень внаслідок окупації територій. 6. Висока ймовірність обстрілів. 7. Зростаюча вимогливість покупців та постачальників.
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO -стратегія	ST - стратегія
1. Досвід роботи на ринку з 2001 року. 2. Наявність налагоджених комерційних зв’язків з контрагентами. 3. Ріст продуктивності праці. 4. Вигідне розташування відділень.	«СіМ»(2;1),(2;3),(9;7), (11;2),(8;10),(13;11) 2.1. Розширення мережі на регіональних ринках. 2.3. Підвищення ефективності роботи відділень за рахунок раціонального їх використання. 9.7. Збільшення завантаженості відділень	«СіЗ»(2;6),(8;5),(9;4),(14;3),(12;7) 2.6. Досягнення конкурентних переваг за рахунок налагоджених ділових зв’язків і ефективному використанню ресурсного потенціалу. 8.5. Запровадження міжнародних стандартів та вихід на зовнішні ринки.
5. Власна база підготовки кадрів. 6. Власний автомобільний парк. 7. Високий ступінь організації менеджменту. 8. Наявність висококваліфікованого	і рентабельності. 11.2. Підвищення загальної платоспроможності. 8.10. Підвищення рівня обслуговування. 13.11. Збільшення кількості клієнтів.	9.4. Підвищення рентабельності за рахунок стабільності ділових зв’язків та свободи ціноутворення. 14.3. Отримання податкових пільг за рахунок організації та проведення доброчинних та благодійних соціальних акцій, забезпечення волонтерського

персоналу. 9. Стабільні ділові зв'язки. 10. Наявність постійних клієнтів. 11. Налагоджена логістика. 12. Ефективне використання вир. потужностей. 13. Зростання чистих доходів. 14. Маркетингова політика компанії.		руху з початку воєнних дій. 12.7. Забезпечення зростаючих вимог споживачів за рахунок використання сучасного обладнання і стандартів та методів обслуговування.
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	WO - стратегія	WT - стратегія
1. Низький рівень менеджменту. 2. Зниження якості сервісу та обслуговування. 3. Висока плинність кадрів. 4. Втрата висококваліфікованих кадрів. 5. Неефективність контролю. 6. Зниження попиту на послуги з доставки. 7. Можливе зростання орендної плати з відділень. 8. Висока собівартість послуг. 9. Високий тиск конкурентів 10. Уповільнення обсягів перевезень. 11. Втрата конкурентних позицій на ринку. 12. Низька мотивація персоналу.	«Сл і М» (2;6),(12;6),(5;5),(9;8),(3;4),(13;4) 2.6. Налагодження більш тісних комунікаційних зв'язків відділень із вищим керівництвом для покращення роботи. 12.6. Зменшення плинності кадрів за рахунок підвищення мотивацій персоналу. 5.5. Запровадження автоматизованих систем контролю. 9.8. Забезпечення безперебійної роботи відділень під час блек-аутів. 3.4. Зменшення відтоку висококваліфікованих кадрів за рахунок розширення мережі та постійного проведення курсів підвищення кваліфікації працівників. 13.4. Забезпеченість енергоресурсами та паливом для здійснення безперебійних перевезень.	«Сл і З»(1;2),(6;4),(9;7),(10;2),(12;5),(14;9) 1.2. Уповільнення зростання обсягів перевезень за рахунок інфляції. 6.4. Зменшення кількості споживачів за рахунок покращення послуг національної компанії Укрпошта. 9.7. Втрата конкурентних позицій на користь Укрпошти. 10.2. Зниження рівня купівельної спроможності клієнтів за рахунок зростання безробіття та темпів інфляції 12.5. Відтік висококваліфікованих кадрів за рахунок низької мотивації. 14.9. Збільшення рівня витрат за рахунок зростання цін та збільшення витрат на оренду.

Додаток Б

Варіанти можливих під стратегій для формування стратегії розвитку:

S_{11}^1 – стратегія максимальної свободи;

S_{12}^2 – стратегія обліку впливу зовнішнього середовища;

S_{13}^1 – стратегія адаптації до середовища;

S_{14}^1 – стратегія пристосування до домінуючого впливу середовища;

S_{15}^1 – стратегія підкорення впливу зовнішнього середовища;

S_{21}^1 – стратегія першочерговості цілей;

S_{22}^1 – стратегія достатньої волі;

S_{23}^1 – стратегія балансу;

S_{24}^1 – стратегія середньої визначеності цілей;

S_{25}^1 – стратегія першочергового впливу середовища;

S_{31}^1 – стратегія домінуючого підприємства;

S_{32}^1 – стратегія головної позиції підприємства;

S_{33}^1 – стратегія визначених можливостей;

S_{34}^1 – стратегія домінуючого положення зовнішнього середовища;

S_{35}^1 – стратегія конфлікту з середовищем;

Варіанти стратегій S_{ij}^2:

S_{11}^2 – стратегія слабкої визначеності;

S_{12}^2 – стратегія «вільного плавання»;

S_{21}^2 – стратегія конформізму;

S_{22}^2 – стратегія помірного впливу;

S_{23}^2 – стратегія корелюючого впливу;

S_{24}^2 – стратегія високої визначеності цілей;

S_{25}^2 – стратегія домінантної цілі;

S_{31}^2 – стратегія використання внутрішніх ресурсів;

S_{32}^2 – стратегія першочергового впливу;

S_{33}^{2} – стратегія догмату цілей;

S_{34}^{2} – стратегія визначеного впливу;

S_{35}^{2} – стратегія безумовного досягнення цілей;

Варіанти стратегій S_{kl}^{3}:

S_{11}^{3} – стратегія неможливості впливу;

S_{12}^{3} – стратегія невизначених переваг зовнішнього середовища;

S_{13}^{3} – стратегія «зовнішнє середовище – головний фактор»;

S_{14}^{3} – стратегія примусового підпорядкування;

S_{15}^{3} – стратегія виконання умов зовнішнього середовища;

S_{21}^{3} – стратегія корелюючого впливу фірми;

S_{22}^{3} – стратегія впорядкованого впливу;

S_{23}^{3} – стратегія малих переваг зовнішнього середовища;

S_{24}^{3} – стратегія «підпорядкування лідеру»;

S_{25}^{3} – стратегія «партизанської війни»;

S_{31}^{3} – стратегія лідера;

S_{32}^{3} – стратегія м’якого нав’язування;

S_{33}^{3} – стратегія середнього взаємовпливу;

S_{34}^{3} – стратегія «достойні противники»;

S_{35}^{3} – стратегія співставлення;

S_{41}^{3} – стратегія малих переваг фірми;

S_{42}^{3} – стратегія переваг фірми;

S_{43}^{3} – стратегія «влада сильного»;

S_{44}^{3} – стратегія сильного взаємовпливу;

S_{45}^{3} – стратегія «гаряча точка»;

S_{51}^{3} – стратегія домінування фірми;

S_{52}^{3} – стратегія переваг фірми;

S_{53}^{3} – стратегія впливу на середовище;

S_{54}^{3} – стратегія протидії середовищу;

S_{55}^{3} – стратегія відкритої боротьби.

Додаток В

Таблиця

Загальні стратегії ТОВ «Нова пошта»

Фактори зовнішнього середовища	Ступінь визначеності цілей	Стратегія підприємства
1	2	3
Органи державної влади	Низька	$(S_{14}^1; S_{12}^2; S_{34}^3)$
	Середня	$(S_{24}^1; S_{22}^2; S_{34}^3)$
	Висока	$(S_{34}^1; S_{32}^2; S_{34}^3)$
Законодавство	Низька	$(S_{15}^1; S_{11}^2; S_{15}^3)$
	Середня	$(S_{25}^1; S_{21}^2; S_{15}^3)$
	Висока	$(S_{35}^1; S_{31}^2; S_{15}^3)$
Конкуренти	Низька	$(S_{13}^1; S_{13}^2; S_{33}^3)$
	Середня	$(S_{23}^1; S_{23}^2; S_{33}^3)$
	Висока	$(S_{33}^1; S_{33}^2; S_{33}^3)$
Партнери	Низька	$(S_{13}^1; S_{13}^2; S_{33}^3)$
	Середня	$(S_{23}^1; S_{23}^2; S_{33}^3)$
	Висока	$(S_{33}^1; S_{33}^2; S_{33}^3)$
Споживачі	Низька	$(S_{15}^1; S_{12}^2; S_{25}^3)$
	Середня	$(S_{25}^1; S_{22}^2; S_{25}^3)$
	Висока	$(S_{35}^1; S_{32}^2; S_{25}^3)$
Постачальники	Низька	$(S_{14}^1; S_{12}^2; S_{24}^3)$
	Середня	$(S_{24}^1; S_{22}^2; S_{24}^3)$
	Висока	$(S_{34}^1; S_{32}^2; S_{24}^3)$
Трудові ресурси	Низька	$(S_{12}^1; S_{12}^2; S_{33}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{22}^2; S_{33}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{32}^2; S_{33}^3)$
Благодійні організації	Низька	$(S_{13}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{23}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{33}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
Внутрішня політика	Низька	$(S_{13}^1; S_{12}^2; S_{23}^3)$
	Середня	$(S_{23}^1; S_{22}^2; S_{23}^3)$
	Висока	$(S_{33}^1; S_{32}^2; S_{23}^3)$
Стан економіки	Низька	$(S_{13}^1; S_{12}^2; S_{23}^3)$
	Середня	$(S_{23}^1; S_{22}^2; S_{23}^3)$

	Висока	$(S_{33}^1; S_{32}^2; S_{23}^3)$
Зовнішня політика	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
Стан світової економіки	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
НТП	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
Політичні партії	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
Міжнародні події	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
Соціально-культурні фактори	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$
Природні фактори	Низька	$(S_{12}^1; S_{11}^2; S_{12}^3)$
	Середня	$(S_{22}^1; S_{21}^2; S_{12}^3)$
	Висока	$(S_{32}^1; S_{31}^2; S_{12}^3)$

Додаток Г

Таблиця

Система збалансованих показників для ТОВ «Нова пошта»

Стратегічна карта		**Збалансована система показників**		**План дій**
Аспект	**Стратегічні цілі**	**Показники результативності**	**Цільове значення**	**Ініціативи**
1	2	3	4	5
Фінанси	Збільшення вартості компанії	Економічна додана вартість, EVA, тис.грн.	До 7%	Розробка автоматизованої системи розрахунку вартісних показників
	Підвищення рентабельності інвестиційного капіталу	Рентабельність інвестованого капіталу, ROIC, %		
	Збільшення прибутку	Операційний прибуток після оподаткування, NOPAT, грн.		
	Зменшення ціни залучення капіталу	Середньозважена вартість капіталу,WACC,%		
	Збільшення рентабельності продаж	Рентабельність продаж,ROS,%		
Клієнти	Збільшення частки ринку	Частка ринку,%	на 7-10%	Поєднання в рекламних комунікаціях моделей середнього і вище середнього цінових сегментів
				Продовження удосконалення асортиментної матриці в розрізі категорій відділень
				Стимулювання попиту
	Підвищення задоволення клієнтів	Показник задоволеності, %	До 90%	Розробка і запуск програми лояльності
				Проведення постійних підтримуючих промо-акцій з затребуваними подарунками і увагою до споживача
	Покращення якості обслуговування	Плинність клієнтів, %	До 10%	Проведення тренінгів, навчальних семінарів для персоналу відділень
		Частота користування послугами ТОВ «Нова пошта»	До 40%	Постійний контроль
				обслуговування в мережі через додаток нова пошта
Бізнес-процес	Відкриття нових відділень та поштоматів	Кількості відкритих нових відділень	До 430	Орендування приміщень
	Використання NovaPay	Строки впровадження, міс	6 міс.	Розробка системного забезпечення
	Просування бренду	Показник впізнаності бренду компанії, %	90%	Реклама по телебаченню

				Через додаток
	Покращення системи мотивації персоналу	Строки впровадження, міс.	12 міс.	Розробка системи мотивації
	Впровадження системи адміністративного навчання для всіх працівників	Витрати на навчання	В межах бюджету	Запрошення провідних спеціалістів
		Строки впровадження	2міс.	
	Розробка впровадження нових супутніх послуг	Строки впровадження,міс	12міс.	Удосконалення асортиментної матриці в розрізі категорій відділень
		Кількість груп, %	Зб. до 20%	
Персонал	Підвищення кваліфікації працівників	Кількість сертифікованих працівників,чол.	Зб. на 50%	Проведення тренінгів та семінарів
		Кількість працівників, які пройшли атестацію,чол.	100%	
	Підвищення системи мотивації персоналу	Показник виконання плану, тис.грн,%	100%	Запровадження штрафних санкцій та премій

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Додаток Д

Зведені дані балансу ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	104440	76808	63849
первісна вартість	1001	223320	22084	235471
накопичена амортизація	1002	118880	145276	171622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1544921	1660949	2765733
Основні засоби:	1010	6180924	6840742	9327238
первісна вартість	1011	8435806	10178235	13852844
знос	1012	2254882	3337493	4525606
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	314176	3564861	6297444
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	142680	128083	157041
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	27591	47748	157949
Усього за розділом I	1095	8314732	12319191	18769254
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	236988	422156	413811
Виробничі запаси	1101	224395	417390	391015
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	12593	4766	22796
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704235	968844	1138305

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	102406	146103	160436
з бюджетом	1135	24360	48136	53902
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140	809390	588549	1302772
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2473319	502922	155631
Поточні фінансові інвестиції	1160		73263	3784
Гроші та їх еквіваленти	1165	827839	673522	1079267
Готівка	1166	72	34	
Рахунки в банках	1167	666911	461620	714068
Витрати майбутніх періодів	1170	15526	11952	24544
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190		282	
Усього за розділом II	1195	5194063	3435729	4332452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	13508795	15754920	23101706
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4654	4654	4654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	27301	27301	27301
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4459269	6484117	9476353
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	4491224	6516072	9508308
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500			
Пенсійні зобов’язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	1456288	1454745	1912643
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2443924	2332885	3424357

Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	3900212	3787630	5337000
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		76000	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов’язаннями	1610	2562553	2368731	3393971
за товари, роботи, послуги	1615	1037757	1259484	1857488
за розрахунками з бюджетом	1620	484647	570842	655332
за у тому числі з податку на прибуток	1621	61519	92053	113522
за розрахунками зі страхування	1625	77886	77644	85122
за розрахунками з оплати праці	1630	380300	419219	595758
за одержаними авансами	1635	46774	49736	64885
за розрахунками з учасниками	1640	10000	6500	883928
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	390237	435264	695705
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов’язання	1690	127205	187798	24209
Усього за розділом III	1695	5117359	5451218	8256398
Баланс	1900	13508795	15754920	23101706

Додаток Ж

Зведені дані звіту про фінансові результати ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20843502	23687034	36468879
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестрахування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16441004	19276532	28625037
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	4402498	4410502	7843842
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	202834	696168	301477
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	1923703	1673172	2985829
Витрати на збут	2150	561844	439130	997806
Інші операційні витрати	2180	508590	463951	494865
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1611195	2530417	3666819
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	1814806	1138698	2706514
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	630813	887690	1248217
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	255	391073	686941
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2794933	2390352	4438175
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	194613	254392	471019
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2600320	3967156	2135960
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			

Матеріальні затрати	2500	2133967	3790551	3522561
Витрати на оплату праці	2505	5742731	5345909	8491614
Відрахування на соціальні заходи	2510	1213180	1131626	1724661
Амортизація	2515	1406128	1769538	2317382
Інші операційні витрати	2520	8939135	9815525	17047319
Разом	2550	19435141	21852785	33103537