

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

Кафедрою управління та адміністрування протокол № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

Розробка стратегії розвитку підприємства

(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація)

076 «Підприємництво та торгівля»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Виконавець

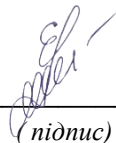


(підпис)

Данило МИРОНЕНКО

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Марина СРЬОМІНА

(ім'я, прізвище)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Мироненко Данило Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Розробка стратегії розвитку підприємства

керівник роботи Єршоміна Марина Олександрівна,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства.
2. Аналіз стратегічного потенціалу та конкурентних позицій АТ «УКРПОШТА»
3. Розробка стратегії розвитку АТ «УКРПОШТА» та обґрунтування її ефективності

4. План роботи

№з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент ДМ Данило МИРОНЕНКО
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи МР Марина ЄРЬОМІНА
підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2 Види стратегій розвитку та критерії їх вибору.....	18
1.3 Підходи та моделі стратегічного управління	30
Висновки за розділом 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ 36 «УКРПОШТА».....	
2.1 Загальна характеристика АТ «УКРПОШТА» та його ринкового середовища	36
2.2 Оцінка внутрішнього стану підприємства (ресурси, структура, фінансові показники, персонал).....	40
2.3 Оцінка зовнішнього середовища та конкурентного положення	59
Висновки за розділом 2.....	73
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА»ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	76
3.1 Формування стратегічних цілей підприємства	76
3.2 Обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку та розробка стратегічної карти	82
3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії.....	98
Висновки за розділом 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	10
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	10

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та швидких змін ринкового середовища стратегічний розвиток підприємств набуває ключового значення. Сучасні компанії змушені оперативно адаптовуватися до технологічних інновацій, змін у поведінці споживачів, посилення вимог до якості сервісу та появи нових бізнес-моделей.

Актуальність роботи посилюється необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення якості сервісу, запровадження цифрових рішень, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення сталого розвитку. Формування дієвої стратегії розвитку дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність «Укрпошти», а й зміцнити її позиції на ринку, збільшити прибутковість і забезпечити довгострокову стабільність.

Таким чином, дослідження з розробки стратегії розвитку АТ «Укрпошта» є актуальним, оскільки відповідає сучасним тенденціям ринкових змін, потребам підприємства та викликам, що постають перед національними логістичними операторами в умовах цифрової економіки.

Питання стратегічного розвитку підприємств посідає важливе місце у сучасній економічній науці. Значний внесок у формування теоретичних засад стратегічного управління зробили як класики менеджменту, так і сучасні дослідники, а саме: Портер М., Ансофф І., Румельт Р., Тіс Р., Хіт М., Мінтцберг Г., Вернерфельт Б., Панцук А.А. та Арестов С.В., Мельник Л.М., Юрша О.М., Гончарук О.А. та багато інших. Науковий доробок зазначених авторів дозволив сформулювати сучасне розуміння процесу стратегічного розвитку підприємства, визначити принципи розробки стратегії, інструменти її планування та механізми оцінки ефективності.

Проте, існує необхідність у подальших дослідженнях, які б адаптували методи стратегічного управління та розробки стратегій до сучасних реалій діяльності українських підприємств, що працюють у сфері логістики та

поштових послуг, де швидкість, надійність та цифровізація визначають конкурентоспроможність, що і стало основою вибору теми нашого дослідження.

Метою дослідження є розробка обґрунтованої стратегії розвитку АТ «Укрпошта», спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та стійкості функціонування в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- узагальнити підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства та його значення для забезпечення довгострокового розвитку організації;
- узагальнити підходи до визначення сутності стратегії розвитку підприємства та його значення для забезпечення довгострокового розвитку організації;
- визначити види стратегій розвитку підприємства та обґрунтувати критерії вибору найбільш придатної стратегії;
- систематизувати сучасні моделі та інструменти стратегічного управління та визначити можливості їх застосування у процесі формування стратегії розвитку;
- діагностувати основні проблеми ринкового середовища поштових послуг на основі аналізу діяльності АТ «УКРПОШТА»;
- провести оцінку внутрішнього стану АТ «УКРПОШТА»;
- оцінити зовнішнє середовища досліджуваного підприємства на основі конкурентного аналізу і визначити ключові проблеми розвитку;
- сформулювати стратегічні цілі розвитку підприємства на основі результатів проведених аналітичних досліджень.
- обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку та розробити стратегічну карту її реалізації.
- виконати економічне обґрунтування впровадження стратегії на основі розрахунку витрат, прогнозу результатів та оцінці ефективності.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступає сукупність методів, механізмів та інструментів формування та реалізації стратегії розвитку АТ «Укрпошта».

Для досягнення поставленої мети в дослідженні були використані такі методи дослідження: аналіз та синтез – для визначення поглядів науковців на стратегію розвитку підприємства; систематизація та узагальнення – для формування власного визначення стратегії розвитку підприємства; логіко-структурний метод – для побудови дерева проблем та дерева цілей; горизонтальний та вертикальний аналіз – для аналізу фінансової звітності АТ «УКРПОШТА»; фінансовий аналіз – для оцінки ефективності діяльності АТ «УКРПОШТА»; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішнього, зовнішнього середовища підприємства та формування стратегічних сценаріїв розвитку підприємства; PESTLE-аналіз та Модель п'яти сил конкуренції М. Портера – для визначення можливостей та загроз АТ «УКРПОШТА»; порівняльний аналіз кращих практик – для визначення напрямів та конкретних проектів для запозичення у іноземних поштових операторів; методи проектного менеджменту – для побудови мережевого графіку, діаграми Ганта та графіків навантаження; Balance Scorecard – для декомпозиції стратегії та побудови стратегічної карти розвитку підприємства.

Теоретично-інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та європейських вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, інформація з офіційного сайту АТ «УКРПОШТИ», Міністерства розвитку громад та територій, іноземних поштових операторів.

Практичне значення роботи полягає у обґрунтуванні вибору оптимальної стратегії розвитку та розробці стратегічної карти АТ «УКРПОШТА» а результати дослідження можуть бути використані керівництвом АТ «Укрпошта» та іншими підприємствами поштово-логістичної сфери.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи магістра відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 114 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить 52 таблиці, 32 рисунків. Список джерел нараховує 67 найменувань.

Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «До питання визначення стратегічних напрямків розвитку АТ «УКРПОШТА»» на III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 31 жовтня 2025 р. у м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства

Першочергове поняття «стратегія» з'явилося в древній Греції, на той час воно означало «командування військом» та застосовувалося лише у військовій сфері, але з часом люди почали помічати паралелі між війною та конкуренцією на ринку, що привело до запозичення цього поняття у сферу управління підприємством.

В сфері управління підприємством стратегія, в загальному сенсі, розуміється як шлях до перемоги у конкурентній боротьбі. В сучасних ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нерівномірними змінами темпів інфляції, валютних коливань та швидкого темпу технологічних змін, підприємству для виживання необхідно вміти адаптуватися та вигравати конкурентну боротьбу. Засновуючись на цих факторах актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю збереження та покращення підприємствами своїх ринкових позицій як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективах.

Доцільність даного дослідження обумовлена необхідністю систематизації теоретичних основ та методів розробки стратегії розвитку підприємства для застосування їх при управлінні українськими підприємствами задля збільшення ефективності їх діяльності.

Для більш точного визначення сутності стратегії розвитку підприємства, доцільно проаналізувати різні погляди науковців на це поняття шляхом опису та систематизації результатів їх наукових досліджень.

В своїй статті Дмитро Кабаченко та Павло Шелест аналізували сутність понять «стратегія підприємства» та «розвиток підприємства», на основі власної аналітичної роботи над різними ставленнями до поняття «стратегія розвитку підприємства» вони змогли надати авторське визначення цьому поняттю. На думку авторів стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план, який об'єднує основні цілі комплексу рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства.[1] Також автори здійснили розподіл стратегій на активні та пасивні, розкрили їх сутність та визначили алгоритм та критерії вибору стратегії для підприємства.[1]

Панцук А.А. та Арестов С.В. в своїй роботі розподілили стратегії на стратегії розширення, стратегії стабілізації та стратегії скорочення. Також автори застосували економічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який складається з вертикального, горизонтального та факторного аналізу діяльності підприємства, для обрання стратегії розвитку компанії. [2]

Мельник Л.М., Юрша О.М., Гончарук О.А. провели порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства та висунули своє визначення, згідно якого стратегія розвитку підприємства - це комплексний стратегічний план, що визначає ключові напрями діяльності підприємства, орієнтований на досягнення довгострокових цілей з урахуванням ринкових умов, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсів. Також автори визначили основні риси сутності та змісту досліджуваного поняття, розглянули різні підходи до етапів розробки стратегії, розподілили стратегії за ієрархією в системі управління підприємством, за конкурентною позицією, за способом досягнення конкурентних переваг та за напрямом розвитку підприємства.[3]

Клочковський О.В. та Гуцол Д.С. в своєму дослідженні визначили сутність поняття «стратегія розвитку підприємства», на їх думку стратегія розвитку підприємства – це сукупність дій, заходів, які повинні бути прийняті для забезпечення стабільності підприємства на ринку, отримання та

збереження довгострокових конкурентних переваг в діяльності організації, а також визначення курсу дій та розподілу ресурсів, які будуть необхідні для досягнення цілей.[4, с. 50] В ході дослідження науковці виокремили основні принципи розробки стратегії, на їх думку стратегія повинна реалізовувати довгострокові цілі, мати щонайменше декілька сценаріїв та стратегія повинна постійно оновлюватися. Також автори визначили основні етапи розробки стратегії, а саме: розробка місії, візії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив та впровадження системи заходів реалізації стратегії.[4]

Каламан О.Б., Дишкантюк О.В. та Власюк К.В. в своїй роботі наголосили на важливості досягнення економічної стійкості підприємств за допомогою реалізації стратегії розвитку, за для цієї цілі вони визначили основні етапи розробки стратегії, а саме: визначення рушійних сил, картування невизначеностей, бачення майбутнього за допомогою фокус груп, поєднання дій та політик за допомогою Multipol та впровадження методу Мактору.[5]

Лебідь Т.В. та Петруля А.М. визначили сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» як визначена місія та цілі, продумані кроки досягнення яких забезпечить комерційний успіх підприємства в рамках наявних ресурсів та урахуванням конкурентних позицій на ринку. Також автори визначили, що стратегія повинна відповідати критеріям гнучкості та адаптивності для досягнення успіху.[6]

Шатіло О.В. в своєму дослідженні визначив, що стратегія розвитку зазвичай містить аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, план реалізації стратегії та заходи контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства. Також науковець зазначив, що моделі розробки стратегій інноваційного розвитку можна поділити на раціоналістична, поведінкова та системна. Кожна модель має свої переваги та недоліки.[7]

Клюс Ю.І., Серебряк К.І. та Керезвас І.А. визначили основні групи принципів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, а саме:

універсальні принципи, принципи управління інноваційним розвитком, принципи фінансування реалізації стратегічних програм та принципи оцінки результатів реалізації. Також автори зазначили основні групи методів реалізації стратегії: економічні, адміністративні та мотиваційно-стимулюючі, та основні фактори впливу на реалізацію стратегії: природно-ресурсні, інформаційно-технологічні, соціально-економічні та організаційно правові.[8].

Томашевський Ю.М. та Томашівський О.З. в своїй роботі зазначили інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, такі як SWOT, PEST аналізи та П'ятифакторна модель конкурентного середовища Портера, визначили фактори впливу на формування конкурентної стратегії, описали основні етапи розробки конкурентної стратегії.[9]

Бондаренко Валерій та Гаоцзян Чен в своїй статті розглянули маркетингову стратегію підприємства як частину загальною стратегії його розвитку. Науковці визначили, що маркетингова стратегія повинна визначати цільову аудиторію компанії, позиціонування компанії, асортиментні групи компанії, ціноутворення, розподіл товару та комунікаційну стратегію. Автори виокремлюють такі етапи розробки маркетингової стратегії: стратегічний аналіз, планування та прогнозування ринкового потенціалу галузі.[10]

Майкл Юджин Портер в своїй статті «What Is Strategy» визначив, що стратегія підприємства – це преш за все зроблений вибір про спеціалізацію підприємства для уникнення руйнівної конкуренції з іншими компаніями, та за допомогою цього досягнення операційної ефективності. Також в своїй статті «How Competitive Forces Shape Strategy» визначив п'ять рушійних сили, що формують стратегію, а саме: загроза з боку нових учасників, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників, конкуренція серед існуючих компаній на ринку.[11][12]

Річард Румельт в своїй ранній монографії «Strategy, Structure, and Economic Performance» визначав стратегію як довгостроковий напрямок розвитку компанії, згідно з яким узгоджується розподіл ресурсів компанії на

сфери її діяльності, пізніше в статті "Evaluating Competitive Strategies" він навів критерії оцінки стратегії компанії: послідовність, відповідність зовнішньому середовищу, націленість на створення конкурентної переваги, здійсненність. В одній з останніх своїх останніх публікацій «Good Strategy, Bad Strategy» науковець наголошує на тому, що гарна стратегія – це поєднання правильно визначеного діагнозу, тобто, проблеми компанії з узгодженістю дій спрямованих на реалізацію плану вирішення цієї проблеми.[13][14][15]

Девід Дж. Тіс зосереджував увагу на швидких змінах зовнішнього середовища компанії і, як наслідок, на необхідності швидкого реагування на ці зміни. Засновуючись на цьому він писав, що стратегія – це те що дасть компанії змогу підлаштуватися до змін та досягти конкурентної переваги в нових умовах. Найголовнішими «активами» компанії для цього, на його думку є особливі компетентності компанії, до яких можна віднести динамічні здібності, такі як: виявлення можливостей та загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі, мобілізація усіх доступних ресурсів компанії для роботи з цими можливостями та загрозами, постійне вдосконалення компанії.[16][17][18]

Майкл А. Хіт визначив стратегію як інтегрований і скоординований набір зобов'язань і дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та максимізацію прибутків. Також автор визначив етапи розробки та реалізації стратегії: аналіз середовища компанії, формулювання корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, їх реалізація. Головною рисою поглядів Хіта на стратегію підприємства є поєднання менеджменту та підприємництва, яке проявляється у ефективній експлуатації наявних конкурентних переваг компанії та створення нових переваг за допомогою підприємництва.[19][20][21]

Ігор Ансофф в свої дослідженнях визначав стратегію підприємства як спосіб поєднання продуктів та ринків для забезпечення зростання компанії у довгостроковій перспективі. Також автор розрізняв два види зовнішнього

середовища: спокійне та бурхливе. Також автор розробив інструмент вибору стратегії – матриця Ансофа.[22][23][24][25][26][27]

Генрі Мінцберг розглядав стратегію як план, як патерн, як позицію та як перспективу. В своїх роботах цей автор ввів поняття емерджентної стратегії, тобто стратегії, яка формується безпосередньо під час діяльності підприємства. Перевагою такої стратегії в порівнянні з класичною – деліберативною є висока адаптивність до змін середовища підприємства, але, в свою чергу, недоліком виступає складність її реалізації.[28][29][30][31][32]

Кеннет Ендрюс в свої наукових працях розглядав стратегію перш за все як план досягнення довгострокових цілей підприємства. Ключем для досягнення цілей підприємства на його думку було поєднання сильних сторін внутрішнього середовища компанії з можливостями зовнішнього середовища.[33][34]

Джей Барні вважав стратегію набором дій та зобов'язань, що націлені на досягнення конкурентних переваг компанією. Основним джерелом формування стратегії, на його думку, є внутрішні ресурси компанії. Автором було сформовано інструмент оцінки значення ресурсу компанії – VRIO-модель.[35][36][37]

На думку Біргера Вернельфельта стратегія – це створення організації та розвитку ресурсів підприємства для створення цінності та досягнення конкурентних переваг. Науковець вважав, що стратегія повинна опиратися на внутрішні ресурси компанії, також він ввів такий термін як «ресурсна позиція», яка залежить від ресурсів, які контролює компанія.[38]

Кейтлін Айзенхардт вважала, що стратегія це не чіткий план а набір правил прийняття рішень ефективних рішень в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища. Вона створила концепцію «Simple Rules», яка складається з відповіді на питання: Що компанія робить та чого не робить; Які пріоритети у компанії; Час та порядок виконання дій; Як саме виконувати визначені дії.[39][40]

Річард Нельсон і Сідні Вінтер порівнювали підприємство з біологічним організмом та вважали, що підприємство протягом свого життя змінюється так саме під впливом зовнішнього середовища як і біологічні організми під впливом середовища їх проживання. На думку цих вчених стратегія підприємства формується на основі внутрішньої рути, звичок та автоматизмів його співробітників, які не завжди раціональні, що приводить до того, що за деякі підприємства виживають та рухаються вперед, а деякі зникають.[41]

Джеймс Марч і Герберт Саймон досліджували нераціональність в прийнятті рішень на підприємстві. На їх думку люди схильні приймати не оптимальні рішення а рішення, які їх більше подобаються, як наслідок – не правильно розроблена стратегія та не найефективніше управління компанією. Також дослідники наголошували увагу на вплив правил прийняття рішень в компанії на стратегію підприємства, неправильно встановлені рамки прийняття рішень для нижчих ланок управління з боку топ-менеджменту буде мати негативний вплив на діяльність компанії. Ще одною рекомендацією авторів, щодо розробки стратегії підприємства є баланс між експлуатацією та дослідженнями, якщо нехтувати експлуатацією наявних технологій та навичок, підприємство не досягне конкретних результатів в короткостроковій та довгостроковій перспективі, якщо нехтувати дослідженнями – підприємство не буде ефективним в довгостроковій перспективі.[42][43][44][45]

К. Прахалада і Гарі Хамела так само як і Біргер Вернелфельт вважали базисом розвитку організації її внутрішні ресурси, дані науковці вважають, що найціннішими ресурсами підприємства є її компетенції, чим більш унікальні навички у підприємств, тим більш воно конкурентоспроможне. Також вони наголошують на довгострокову орієнтацію стратегія та сприймають її як довгострокове амбітне бачення майбутнього та способи його досягнення.[46][47][48]

Костас Маркідес розумів стратегію як визначення того, що компанія робить та чого не робить, в своїх роботах він, як і Портер наголошував на

виборі позиції компанії на ринку для досягнення конкурентної переваги за допомогою спеціалізації. Також науковець розглядав інновації як основний спосіб розвитку компанії.[49][50][51][52][53]

Джордж Йіп досліджував глобальну стратегію підприємства, він вважав, що в умовах глобалізації компаніям відкривається більше можливостей на глобальному ринку, щоб скористатися якими підприємства повинні розробляти власну глобальну стратегію. На глобальну стратегію підприємства, на думку науковця, впливають ринкові, вартісні державні та конкурентні. Також він наголошував на балансі між регіональною адаптацією та глобальною інтеграцією.[54][55][56][57][58]

Джонсон Г. та Шоулз К. розглядали стратегію як поєднання планування діяльності підприємства на основі внутрішнього середовища та постійної адаптації до зовнішніх змін. На його думку стратегія підприємства повинна показувати напрямок діяльності, який буде спиратися на місію компанії, цілі компанії, її внутрішнє та зовнішнє середовища.[59][60]

Ричард Вітінгтон сформував чотири підходи до розробки стратегії: класичний, процесуальний, системний та практичний.[61][62]

Визначення стратегії з точки зору різних авторів наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Точки зору науковців на стратегію розвитку підприємства

Автори	Визначення стратегії розвитку підприємства
1	2
І. Ансофф,	Стратегія – це спосіб поєднання продуктів та ринків для забезпечення зростання компанії у довгостроковій перспективі
Р. Румельт	Стратегія – це довгостроковий напрямок розвитку компанії
К. Андрюс	Стратегія — це узгоджений комплекс цілей, засобів і правил, що визначає основну діяльність компанії та її місце в середовищі
Г. Мінцберг	Стратегія — це розроблена у потоці прийнятих рішень модель поведінки організації
Д. Марч	Стратегія – це результат навчання та імітації у сукупності з раціональним плануванням
Б. Вернелфельт	Стратегія – це створення організації та розвитку ресурсів підприємства для створення цінності та досягнення конкурентних переваг
Джей Барні	Стратегія - набір дій та зобов'язань, що націлені на досягнення конкурентних переваг компанією.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Д. Тіс	Стратегія повинна дозволяти компанії адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища за допомогою динамічних здібностей
М. Хіт	Стратегія — це інтегрований і скоординований набір зобов'язань і дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та максимізацію прибутків
М. Портер	Стратегія — це створення унікальної та цінної позиції, що передбачає вибір набору видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів
Г. Гамел	Стратегія — це не лише планування, а інновація та "стратегічне намічення"
Р.Е. Фрімен	Ефективна стратегія повинна враховувати інтереси та вплив усіх зацікавлених сторін
А. Д'Авані	Стратегія – це безперервне порушення ринкової рівноваги та створення власних тимчасових переваг
К. Айзенхардт	Стратегія – це створення простих правил, які дозволять швидко прийняти рішення
Г. Чесбо	Стратегія повинна використовувати як внутрішні ідеї так і зовнішні
Р. Нельсон, С. Вінтер	Стратегія – це сукупність внутрішньої рутини, звичок та автоматизмів його співробітників
К. Маркідес	Стратегія – це визначення того, що компанія робить та чого не робить
Дж. Йіп	Стратегія повинна бути як глобальною так і регіональною
Г. Джонсон К. Шоулз	Стратегія – це поєднання планування діяльності підприємства на основі внутрішнього середовища та постійної адаптації до зовнішніх змін

Джерело: складено автором на основі [11–62]

Проаналізувавши точки зору різних авторів можна зробити висновок, що вони не містять в собі протеріч та, навпаки, доповнюють один одного. Науковці вважають, що завданням стратегії є створення унікальної цінності для споживача та зайняття ринкової позиції, методами виконання цього завдання, на їх думку, є встановлення цілей, планування та встановлення правил прийняття рішень, засновані на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Слід окремо виокремити, що планування та встановлення правил прийняття рішень доповнюють один одного так, як планування застосовується за умов стабільного зовнішнього середовища, а правила прийняття рішень за умов мінливого зовнішнього середовища, зазвичай організації ніколи не можуть бути впевненими у відсутності потенційних змін у зовнішньому середовищі, що обумовлює доцільність використання обох методів. Отже

стратегія розвитку підприємства – це система цілей, планів їх досягнення та правил прийняття рішень при настанні непередбачених обставин, заснованих на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ, метою яких є створення цінності та зайняття певної ринкової позиції.

Таким чином було розглянуто основні погляди на стратегічне управління, стратегію та дано визначення стратегії розвитку підприємства.

1.2 Види стратегій розвитку та критерії їх вибору

В підрозділі 1.1 було встановлено, що стратегія це система цілей та планів їх досягнення заснована на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ, тепер доцільно розглянути види стратегії. Стратегія розвитку підприємства має 3 види:

- корпоративна стратегія;
- конкурентна стратегія;
- функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія вказує загальний напрямок руху організації, вона буває трьох видів:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації та обмеженого зростання;
- стратегія скорочення.

Вибір корпоративної стратегії засновується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегію зростання доцільно обирати, коли, по-перше, аналіз зовнішнього середовища вказує на можливості розширення, це може бути динаміка до збільшення ринку, вихід компанії-конкурента з ніші та інше, по-друге, аналіз внутрішнього середовища вказує на здатність компанії

скористатися можливостями зовнішнього середовища, наприклад компанія має вільні фінансові ресурси, має технології, компетенції та інше.

Стратегію стабілізації та обмеженого зростання доцільно обирати коли за результатом аналізу зовнішнього середовища зроблено висновок, що зовнішнє середовище є стабільним.

Стратегію скорочення доцільно обирати, коли, по-перше, аналіз зовнішнього середовища вказує на неможливість вести такий самий обсяг господарювання як раніше, наприклад, скорочення обсягів ринку, неможливість конкурувати, та, по-друге, аналіз внутрішнього середовища вказує на неспроможність компанії виправити ситуацію на зовнішньому середовищі.

Конкурентна стратегія підприємства відповідає на питання як саме компанія буде конкурувати та реалізовувати корпоративну стратегію. Конкурентні стратегії розробляли велика кількість авторів, серед яких можна виділити:

- Майкл Портер;
- Філіп Котлер;
- Ігор Ансофф;
- Г. Мінцберг;
- Трейсі та Вірсем.

Майкл Портер виділяв чотири «чисті» конкурентні стратегії:

- лідер за витратами;
- диверсифікація;
- фокусування на витратах;
- фокусування на продукті.

Дві стратегії підходять для підприємств з великою часткою ринку, а саме: стратегія лідера за витратами та стратегія диверсифікації. Інші дві стратегії підходять для підприємств з малою часткою ринку.

Згідно зі стратегією лідера за витратами, підприємство виграє конкуренцію завдяки малим витратам на виробництво продукції, що досягається завдяки стандартизації продукції.

Згідно зі стратегії диверсифікації, компанія виграє конкуренцію завдяки диференційованого продукту, який краще задовольняє потреби споживача.

Інші дві стратегії є нішовими, які виграють завдяки низьким витратам або ексклюзивного продукту.

Порівняльну характеристику конкурентним стратегіям за Майклом Портером надано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за М. Портером

Стратегія	Частка ринку	Тип товару
Лідер за витратами	Велика	Стандартизований
Диференціація	Велика	Диференційований
Фокусування на витратах	Мала	Стандартизований
Фокусування на товарі	Мала	Диференційований

Джерело: Складено автором на основі [11–12]

Цей метод вибору стратегії враховує лише обсяг ринку та тип продукту компанії, лишивши без уваги інші фактори вибору стратегії, що і є його недоліком.

Філіп Котлер пропонував наступні конкурентні стратегії:

- лідер;
- претендент;
- послідовник;
- нішер.

Лідер – це компанія, яка має найбільшу частку ринку та найкращі конкурентні переваги, такі як, наприклад, ексклюзивні технології та компетенції. Для компаній лідерів характерно продовження посилень своїх конкурентних позицій завдяки інноваційної діяльності, для захисту свого місця лідера.

Претендент – це компанія, яка має велику частку ринку та прагне зайняти місце лідера. Для таких компаній теж характерне прагнення висока інноваційна діяльність для зайняття позиції лідера.

Послідовник – це компанія, яка має велику частку ринку, але, на відміну від претендента та лідера, не прагне зайняти позицію лідера. Такі компанії більше концентруються на впровадженні досягнень інноваційної діяльності лідерів та претендентів для підвищення власної ефективності та захисту своїх позицій.

Нішер – це компанія, яка має малу частку ринку та виграє конкуренцію завдяки фокусуванню на витратах чи товарі.

Порівняльну характеристику стратегіям за Філіпом Котлером надано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за Ф. Котлером

Стратегія	Частка ринку	Прагнення до лідерства	Розробка інновацій
Лідер	Найбільша	Так	Так
Претендент	Велика	Так	Так
Послідовник	Середня	Ні	Ні
Нішер	Мала	Ні	Так(тільки в своєму сегменті)

Джерело: складено автором на основі [63]

Цей метод вибору стратегії аналізує конкурентів та дозволяє визначити лінію поведінки для ефективного функціонування на ринку.

Ігор Ансофф розрізняв такі конкурентні стратегії:

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розвиток продукту;
- диверсифікація.

Проникнення на ринок – це стратегія, що передбачає збільшення обсягу збуту існуючого товару на існуючому ринку. Перевагою цієї стратегії є необхідність мінімальних інвестицій для реалізації так, як компанія не

витрачає кошти на створення нового продукту та освоєння нових ринків. Недоліком є неможливість застосування при насиченому ринку.

Стратегія розвитку ринку передбачає вихід існуючого продукту компанії на нові ринки. Перевагою стратегії є збільшення обсягу збуту завдяки новому ринку та відсутність витрат на створення нового продукту. Недоліком стратегії є необхідність понесення витрат на освоєння новго ринку.

Стратегія розвитку продукту передбачає створення нового продукту для існуючого ринку. Перевагою стратегії є можливість виграти конкурентну боротьбу на існуючому ринку та економить кошти на освоєння нових ринків. Недоліком стратегії є необхідність понесення витрат на створення нового продукту та ризик його провалу.

Стратегія диверсифікації передбачає створення нових продуктів для нових ринків, тобто створення чогось істотно нового. Перевагою стратегії є відкриття безмежних перспектив перед компанією. Недоліком стратегії є високі ризики застосування.

Порівняльну характеристику конкурентним стратегіям за Ігорем Ансоффом наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за І.Ансоффом

Стратегія	Ринок	Продукт	Ризики	Перспективи
Проникнення на ринок	Існуючий	Існуючий	Мінімальні	Мінімальні
Розвиток ринку	Новий	Існуючий	Середні	Середні
Розвиток продукту	Існуючий	Новий	Середні	Середні
Диверсифікація	Новий	Новий	Максимальні	Максимальні

Джерело: складено автором на основі [22–26]

Підхід Ігора Ансоффа дозволяє визначити компанії як саме вона буде конкурувати: завдяки продукту, завдяки розширення на нові ринки.

Г. Мінцберг розрізняв та узагальнені види стратегій:

- непередбачувана;
- ідеологічна;

- парасолькова;
- процесуальна;
- несформована.

Для непередбачуваної стратегії характерно наявність сильного лідера компанії, що веде за собою підприємство. Цілі та план їх досягнення складаються саме цим лідером. Перевагою цієї стратегії є наявність єдиного керівника, що спрощує процес прийняття рішень. Недоліком цієї стратегії є абсолютна залежність результату від рішень однієї людини, яка повинна бути досить компетентною.

Ідеологічна стратегія формується на основі корпоративних цінностей та корпоративної культури підприємства. Для цієї стратегії характерно участь всіх співробітників компанії. Перевагою цієї стратегії є високий рівень лояльності співробітників до виконання стратегії та їх згуртованість. Недоліком цієї стратегії є низька адаптивність до змін.

Згідно парасолькової стратегії вище керівництво формує загальний напрям розвитку компанії та залишає право на коригування більш нижчим ланкам управління. Перевагою такої стратегії є баланс між адаптивністю та лояльністю до виконання стратегії. Недоліком стратегії є залежність результатів не тільки від вищого керівництва а і від керівників нижчих ланок.

Процесуальна стратегія – це стратегія, що створюється поступово, а саме на основі вже прийнятих раніше рішень формується загальний напрям розвитку підприємства. Перевагою цієї стратегії є високий рівень адаптивності, а недоліком є низький рівень координації.

Несформована стратегія зазвичай використовується підприємствами в дуже динамічних середовищах де постійно треба змінювати напрямок руху. Перевагами стратегії є найвищий рівень адаптивності, недоліком є відсутність довгострокового бачення розвитку підприємства.

Виходячи з наведеного Г. Мінцберг розрізняв стратегії в залежності від того, хто відповідає за їх розробляє та наскільки точно її потрібно виконувати. В таблиці 1.5 надано порівняльну характеристику стратегіям.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика стратегій за Г Мінцбергом

Стратегія	Відповідальність за розробку	Рівень адаптивності
Непередбачувана	Вищий керівник	Середній
Ідеологічна	Співробітники підприємства	Низький
Парасолькова	Вище керівництво	Середній
Процесуальна	Нище керівництво	Високий
Несформована	Керівництво підприємства	Високий

Джерело: сформовано автором на основі [27-32]

Треїсі та Вірсем стверджували, що конкурентна стратегія підприємства балансує між трьома важелями а саме: операційна досконалість, клієнтоорієнтованість інноваційність. Таким чином можна виділити три основні ярко виражені стратегії підприємства:

- операційна ефективність;
- клієнтоорієнтованість;
- інноваційність.

Згідно стратегії операційної ефективності підприємство перемагає конкуренцію завдяки низьким витратам та відповідно низькій ціні на свій товар.

Згідно стратегії клієнтоорієнтованості підприємство перемагає конкуренцію завдяки зручності для клієнта, ця зручність може бути, зручним способом оплати, зручною доставкою, зручним обслуговуванням та інше, що вкупі формує зручний сервіс для клієнта.

Згідно стратегії інноваційної стратегії підприємство перемагає конкуренцію завдяки створення чогось нового для клієнта, чогось, що клієнт ще не бачив, і за що він буде сплачувати та миритися з поганим сервісом.

Порівняльну характеристику стратегіям надано в таблиці 1.6.

Таким чином було розглянуто погляди науковців на конкурентні стратегії.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика конкурентних стратегій
Трейсі та Вірсема

Стратегія	Ціна	Зручність	Інноваційність
Операційна ефективність	Низька	Низька	Низька
Клієнтоорієнтованість	Середня	Висока	Низька
Інноваційна	Висока	Середня	Висока

Джерело: складено автором на основі [64]

Виходячи з виконаного аналізу можна зробити висновок, що автори розрізняли стратегії засновуючись на різних критеріях. Портер розрізняв стратегії за часткою ринку та типом продукту, Котлер за часткою ринку та прагненням її збільшити та зайняти лідерство, Ансофф за зміною ринку та продукту, Мінцберг за ступенем адаптивності та відповідальністю осіб за створення, Трейсі та Вірсем за операційною ефективністю, клієнтоорієнтованістю та інноваційністю. Отже кожна класифікація оцінює конкурентну стратегію з різних сторін, тому доцільно використовувати їх всі, щоб описати конкурентну стратегію підприємства.

Наступним різновидом стратегії розвитку підприємства є функціональний рівень. Функціональні стратегії відповідають за реалізацію обраної конкурентної стратегії за напрямками діяльності. До них можна віднести:

- маркетингова стратегія;
- фінансова стратегія;
- виробнича стратегія;
- інноваційна стратегія;
- логістична стратегія;

Маркетингова стратегія відповідає за сегментування ринку, брендинг, канали комунікації та ціноутворення. Є досить багато різних класифікацій маркетингових стратегій, але доцільно скористатися наступною:

- масовий маркетинг;
- сегментований маркетинг;

– концентрований маркетинг.

Масовий маркетинг виходить з припущення, що всі споживачі мають подібні потреби та орієнтується на весь ринок. Для масового маркетингу характерно: стандартизований продукт, єдина цінова політика та єдина комунікативна політика.

Сегментований маркетинг виходить з припущення, що споживачі мають різні потреби та орієнтується на весь ринок поділений на сегменти. Для сегментованого маркетингу характерно: диференційований продукт, окрема цінова та комунікаційна політика для кожного сегменту.

Концентрований маркетинг виходить з припущення, що споживачі мають різні потреби, ділить ринок на сегменти та концентрується лише на одному сегменті. Для сегментованого маркетингу характерно: диференційований продукт, єдина цінова та комунікаційна політика для обраного сегмента.

Таким чином було розглянуто маркетингову стратегію

Фінансова стратегія включає в себе інвестиційну політику, фінансування, управління ризиками та управління ліквідністю. Фінансові стратегії можна поділити на:

- стратегії за спрямованістю розвитку;
- стратегії за фінансовими пріоритетами;
- стратегії за рівнем ризику.

Стратегії за спрямованістю розвитку поділяються на:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія виживання.

Ціллю стратегії зростання є збільшення розміру бізнесу, для неї характерно великий обсяг інвестування коштів.

Ціллю стратегії стабілізації є збереження позицій бізнесу, для неї характерні обмежені інвестиції та оптимізація оборотного капіталу.

Ціллю стратегії виживання є уникнення банкрутства, для неї характерно продаж активів, скорочення витрат, реструктуризація боргів.

Стратегії за фінансовим пріоритетом поділяються на:

- інвестиційна стратегія;
- стратегія фінансування;
- стратегія управління оборотним капіталом;
- дивідентна стратегія

Інвестиційна стратегія визначає скільки коштів та в які проекти направляти. Стратегія фінансування визначає співвідношення між власним та позиковим капіталом. Стратегія управління оборотним капіталом визначає обсяги та структуру оборотного капіталу. Дивідентна стратегія визначає співвідношення обсягу реінвестованого прибутку з обсягом виплачених дивідендів.

За рівнем ризику стратегії поділяються на

- консервативна стратегія;
- помірна стратегія;
- агресивна стратегія.

Для консервативної стратегії характерно віддання переваги найменш ризикованим проектам. Для помірної стратегії характерно збереження балансу між ризиком та прибутковістю проекту. Для агресивної стратегії характерно віддання переваги ризикованим проектам з максимальною прибутковістю.

Таким чином було розглянуто фінансові стратегії.

Виробнича стратегія відповідає управління технологіями та виробничими потужностями. Виробничі стратегії можна поділити на:

- за характером виробничого процесу;
- за інноваційною спрямованістю.

За характером виробництва є такі виробничі стратегії: масове виробництво, серійне виробництво, індивідуальне виробництво.

Для масового виробництва характерно виробництво стандартизованої продукції великими партіями. Для серійного виробництва характерне

виробництво диференційованої продукції середніми партіями. Для індивідуального виробництва характерне виробництво окремого продукту для кожного клієнта.

За інноваційною спрямованістю розрізняють консервативну виробничу стратегію та інноваційну виробничу стратегію. Для консервативної виробничої стратегії характерне мінімальний рівень впровадження нових технологій у виробничий процес. Для інноваційної виробничої стратегії характерне ведення діяльності підприємства, націленої на впровадження інновацій у виробничий процес для його поліпшення.

Таким чином були розглянуті виробничі стратегії.

Інноваційна стратегія відповідає за розробку та впровадження новацій в діяльність підприємства для підвищення її ефективності. Інноваційні стратегії поділяють на:

- стратегії за характером;
- стратегії за сферою впровадження;
- стратегії за джерелом походження.

Розрізняють наступальну та оборонну інноваційну стратегію за характером. Для наступальної стратегії характерне високий рівень інноваційної діяльності, націленої на зайняття позиції лідера ринку. Для оборонної стратегії характерно відповідний ринковій ситуації рівень інноваційної діяльності для збереження власної ринкової позиції.

За сферою впровадження розрізняють продуктову, процесну, організаційну інноваційну стратегію. Для продуктової інноваційної стратегії характерне впровадження результатів інноваційної діяльності для поліпшення існуючих продуктів та створення нових. Для процесної інноваційної стратегії характерне впровадження результатів інноваційної діяльності для удосконалення бізнес процесів на підприємстві. Для організаційної інноваційної стратегії характерне впровадження результатів інноваційної діяльності для удосконалення виробничої структури підприємства. За джерелом походження інновацій можна виділити стратегію створення

інновацій та імітаційну стратегію. Для стратегії створення інновацій характерна розробка інновацій всередині компанії. Для імітаційної стратегії характерно копіювання інновацій у інших підприємств.

Таким чином було розглянуто інноваційну стратегію підприємства.

Логістична стратегія підприємства відповідає за управління потоками матеріальних ресурсів підприємства. Розрізняють логістичні стратегії за напрямом управління потоками, вони включають в себе:

- закупівельна стратегія;
- розподільча стратегія.

Закупівельна стратегія відповідає за вибір постачальників та за організацію постачання сировини та матеріалів на підприємство. Розподільча стратегія відповідає за організацію доставки готової продукції до споживачів.

Схематично види стратегії зображено на рисунку 1.1.

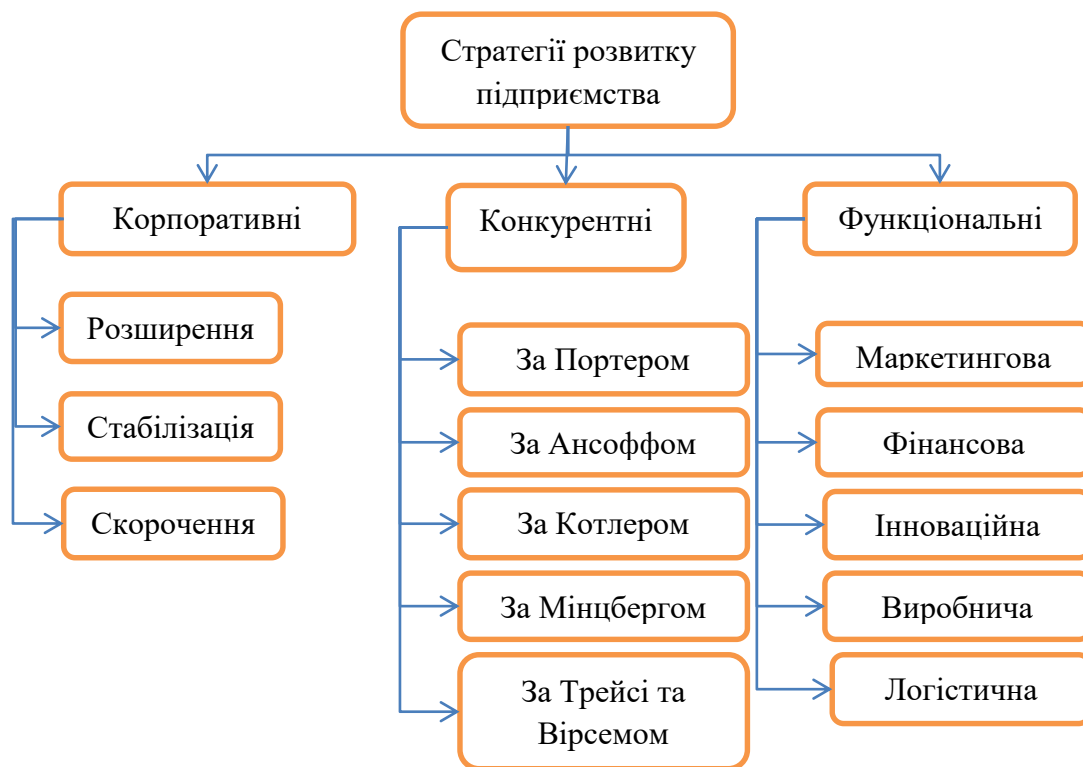


Рисунок 1.1 – Види стратегій розвитку підприємства

Джерело: складено автором на сонові [1-62]

Таким чином було розглянуто види стратегії підприємства.

1.3 Підходи та моделі стратегічного управління

Як вже було визначено стратегія підприємства повинна бути заснована на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища передбачає проведення горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності підприємства, розрахунок показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, їх горизонтальний та вертикальний аналіз. На рисунку 1.2 схематично зображено методи та інструменти розробки стратегії.



Рисунок 1.2 – Інструменти та методи розробки стратегії.

Джерело: складено автором на основі [1-62]

Горизонтальний аналіз фінансової звітності передбачає розрахунок темпу росту показників фінансової звітності. Вертикальний аналіз фінансової

звітності передбачає розрахунок структури показників фінансової звітності та динаміку її зміни.

Розрахунок показників рентабельності включає у себе розрахунок рентабельності продажу та рентабельності активів. Рентабельність продажу розраховується шляхом ділення прибутку на дохід від реалізації, цей показник показує скільки прибутку генерує 1 гривня інвестована в виробництво продукції підприємства та показує те наскільки ефективно підприємство використовує власні ресурси. Рентабельність активів розраховується шляхом ділення прибутку на вартість активів підприємства, цей показник характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу.

Показники ліквідності включають в себе розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності та розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується шляхом ділення вартості оборотних засобів на величину поточних зобов'язень, цей показник характеризує загальну здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується шляхом ділень суми грошових коштів та високоліквідних активів на обсяг поточних зобов'язань, характеризує здатність компанії негайно погасити власні поточні зобов'язання.

Характеристика фінансової стійкості підприємства передбачає розрахунок показника фінансової незалежності. Показник фінансової незалежності розраховується шляхом ділення вартості власного капіталу на вартість активів підприємства, показує частку власного капіталу в загальному капіталі підприємства.

Аналіз ділової активності включає в себе розрахунок показника оборотності запасів та оборотності дебіторської заборгованості. Показник оборотності запасів розраховується шляхом ділення собівартості на середньорічну вартість запасів, цей показник характеризує те скільки разів запаси обернулися, так як часто підприємство продає свою продукцію. Показник оборотності дебіторської заборгованості розраховується шляхом

ділення доходу від реалізації на середньорічну дебіторську заборгованість, показує за скільки днів в середньому клієнти розраховуються з підприємством.

Результатом аналізу внутрішнього середовища підприємства буде визначення його сильних та слабких сторін.

Аналіз зовнішнього середовища включає в себе аналіз мікро та макросередовища.

Проаналізувати макросередовища підприємства можна за допомогою PESTLE-аналізу. PESTLE-аналіз передбачає аналіз факторів, що впливають на макросередовище підприємства, ці фактори можна поділити на: політичні, економічні, соціальні, технологічні, законодавчі, екологічні. Політичні фактори включають в себе політика держави відносно економічної співпраці з іншими країнами, програми державної підтримки підприємств та інше. Економічні фактори можуть включати в себе доступність кредитів, рівень інфляції, рівень безробіття та інше. Соціальні фактори можуть включати в себе демографічні зміни, культурні зміни населення країни та інше. Технологічні зміни можуть включати в себе швидкість науково-технічного прогресу та інше. Законодавчі фактори можуть включати в себе законодавчі зміни, наприклад, в сфері податкового законодавства, патентного законодавства та інше. Екологічні фактори можуть включати в себе зміни клімату, зміни екологічного законодавства та інше.

Інструментом аналізу мікросередовища є модель п'яти сил конкуренції Портера. П'ять сил конкуренції Портера включають в себе: загроза появи нових конкурентів, конкуренція всередині галузі, загроза появи товарів-замінників, сила постачальників, сила споживачів. Загроза появи нових конкурентів вказує наскільки просто зайти на ринок новим гравцем. Конкуренція всередині галузі характеризується кількістю компаній конкурентів в галузі, їх частками ринку та інтенсивністю конкуренції між ними. Загроза появи товарів-замінників характеризує як просто замінити товар компанії на інший. Сила постачальників характеризує ступінь залежності

компанії від постачальників. Сила споживачів характеризує залежність компанії від споживачів.

Результатами аналізу зовнішнього середовища підприємства будуть визначені його можливості та загрози.

Завершальним етапом стратегічного аналізу є проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це матричний метод аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, який дозволяє визначити можливі напрямки руху підприємства. SWOT-аналіз передбачає визначення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз.

Наступним етапом проведення SWOT-аналізу, після визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, є побудова змістових зв'язків між ними. Комбінація SO(сильні сторони – можливості) вказує на те, як саме підприємство може використати свої сильні сторони для використання можливостей. Комбінація ST(сильні сторони – загрози) вказує на те, як скористатися сильними сторонами для мінімізації загроз. Комбінація WO(слабкі сторони – можливості) вказує на те, як підприємство може використати зовнішні можливості для подолання власних слабких сторін. Комбінація WT(слабкі сторони – загрози) вказує на те, як підприємство може подолати власні слабкі сторони для уникнення загроз.

Ще одним інструментом стратегічного управління підприємством є Balance Scorecard. За допомогою цього інструменту можна визначити як саме компанія буде розвиватися та визначає індикатори цього розвитку. Balance Scorecard розглядає майбутню діяльність компанії через чотири перспективи:

- фінансова;
- перспектива клієнтів;
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
- перспектива навчання та розвитку;

Метою визначення фінансової перспективи є забезпечити майбутню прибутковість та сталий розвиток організації. Метою визначення перспективи клієнтів є забезпечення цінності компанії для клієнтів за для досягнення

фінансових результатів. Метою перспективи внутрішніх бізнес-процесів є визначення бізнес-процесів, які повинні бути оптимізовані для задоволення потреб клієнтів та акціонерів. Метою встановлення перспективи навчання та розвитку є забезпечення довгострокового розвитку організації. Відповідно до цього підходу для кожної перспективи необхідно визначити цілі та KPI їх досягнення. Також необхідно визначити конкретні проекти та заходи для досягнення визначених цілей.

Отже Balance Scorecard є досить корисним інструментом для декомпозиції стратегії розвитку підприємства.

Таким чином було визначено інструменти та методи аналізу внутрішнього, зовнішнього середовища та декомпозиції стратегії.

Висновки за розділом 1

За результатами першого підрозділу було проаналізовано погляди різних науковців на стратегічне управління та стратегію розвитку підприємства, було визначено, що стратегія розвитку підприємства це система цілей, планів їх досягнення та правил прийняття рішень, заснована на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ та спрямована на створення цінності та зайняття певної ринкової позиції.

В другому розділі було визначені три основні види стратегії розвитку підприємства, а саме корпоративна, конкурентна та функціональна. Конкурентна стратегія, в свою чергу, буває трьох видів:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення.

Було визначено, що корпоративна стратегія визначає загальний напрям руху підприємства. Було визначено та проаналізовано види конкурентних стратегій таких авторів як:

- Майкл Портер;
- Філіп Котлер;
- Ігор Ансофф;
- Г. Мінцберг;
- Трейсі та Вірсем.

В результаті аналізу було зроблено висновок, що науковці описують конкурентні стратегії з різних сторін, отже доцільно використовувати їх у комплексі. Також були описані функціональні стратегії.

В третьому підрозділі було визначено та описано методи та інструменти розробки стратегії, такі як:

- аналіз внутрішнього середовища за допомогою горизонтального та вертикальний аналізу фінансової звітності підприємства та розрахунку показників його рентабельності, ліквідності, фінансової незалежності та ділової активності, задля визначення сильних та слабких сторін підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства за допомогою PESTLE-аналізу та моделі 5 конкурентних сил Майкла Портера за для визначення можливостей та загроз підприємства.
- SWOT-аналіз для визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства;
- Balance Scorecard для встановлення цілей підприємства та визначення проектів, метою яких є досягнення встановлення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика АТ «УКРПОШТА» та його ринкового середовища

АТ «УКРПОШТА» є публічним акціонерним товариством з часткою акцій держави – 100%, підприємство було створено 2 лютого 1994 року, код ЄДРПОУ – 21560045, юридична адреса компанії – м. Київ, вул. Хрещатик, буд. 22. Основним видом економічної діяльності підприємства є 53.10 – діяльність національної пошти, підприємство також займається такими видами діяльності:

- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;
- 64.19 Інші види грошового посередництва.

На підприємстві на момент 2024 року працює приблизно 32 000 співробітників. Місія компанії – «За будь-яких обставин надавати людям вільний доступ до товарів і послугу кожному куточку країни чи світу». Візія компанії – «Створити надійну екосистему сервісів доставки, платежів і банківських послуг для населення та бізнесу». Підприємство декларує такі цінності:

- доступність та інклюзивність;
- якість і стабільність;
- чесність і довіра;

- зручність;
- командна синергія;
- позитив у викликах;
- командна синергія;
- мотивація до результату.

Організаційна структура підприємства являє собою суміш лінійної, функціональної та дивізійної організаційної структури. Організаційна структура підприємства має такі риси:

- чітка вертикальна ієрархія влади;
- територіальний розподіл;
- функціональний розподіл підрозділів.

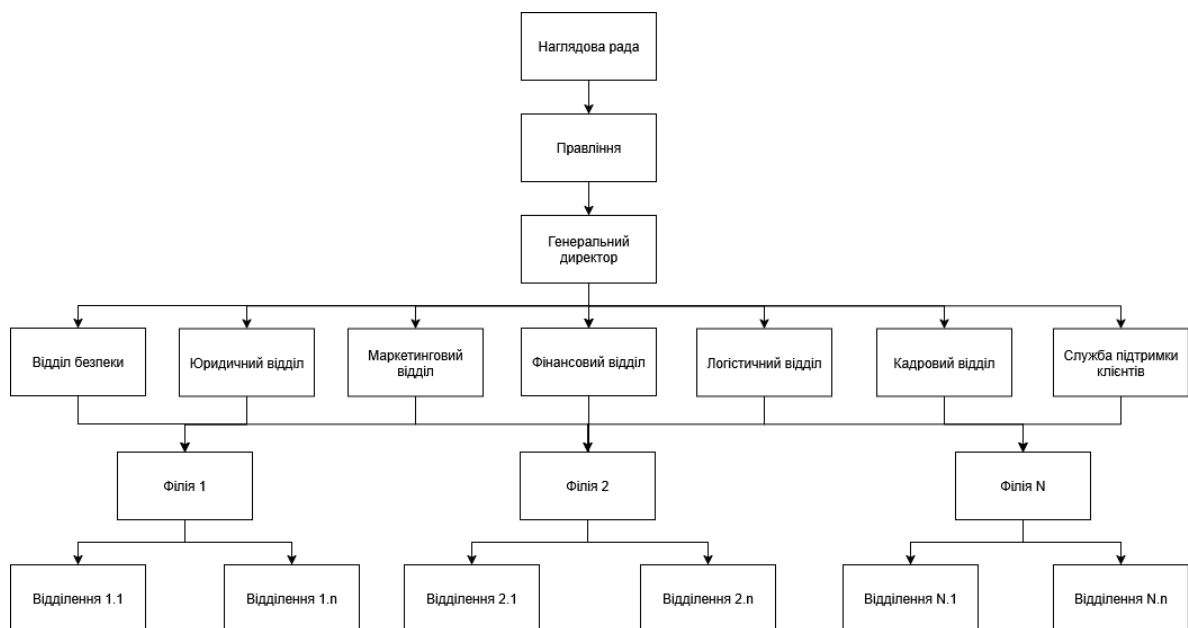


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «УКРПОШТА»

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» [68]

Вертикальна ієрархія влади передбачає прийняття рішень центральним органом влади та його передача нижчим ланкам управління. територіальний розподіл передбачає поділ території функціонування підприємства на райони обслуговування, а самого підприємства на філії, які будуть обслуговувати

виокремленні райони. Функціональний розподіл підрозділів означає, що підрозділи підприємства мають чітку спеціалізацію та розрізняються за нею, так АТ «УКРПОШТА» має в своєму складі фінансовий відділ, відділ логістики, відділ маркетингу, відділ ІТ, кадровий відділ, юридичний відділ, департамент безпеки та служба підтримки клієнтів. Схематично організаційну структуру зображено на рисунку 2.1.

Перевагами такої організаційної структури є високий ступінь координації дій філій завдяки централізації влади, підвищення продуктивності та якості праці за допомогою функціонального розподілу, підвищення якості управління кожним районом за допомогою розподілу на філії. Недоліками організаційної структури підприємства є неможливість швидко реагувати на зміни ринку функціонування філії та загальна повільність прийняття та впровадження рішень через високу вертикальну ієрархію.

Таким чином організаційну структуру підприємства можна охарактеризувати як стабільну але повільну.

Також доцільно зазначити основні тенденції зміни підприємства, до яких можна віднести децентралізацію, оптимізацію та цифровізацію. Децентралізація передбачає надання філіям більшої автономії, оптимізація передбачає закриття неефективних відділень, цифровізація – розробка цифрових додатків, автоматизація бізнес процесів.

Виходячи з визначених видів економічної діяльності, підприємство функціонує на ринках поштових послуг(53.10), фінансові послуги(64.19), роздрібна торгівля(47.81, 47.89), оптова торгівля(46.90), інші послуги(82.99). Доцільно дати загальну характеристику ринків функціонування підприємства, яка буде включати тип ринкового продукту, кількість гравців на ринку, бар'єри для входу у ринок, тип ринкової структури.

Ринок поштових послуг має високі бар'єри для входу тому, що для входу в ринок необхідно витратити значну кількість коштів на логістичну інфраструктуру а також отримати необхідні ліцензії. Тип ринкового продукту – диференційована послуга тому, що послуги на цьому ринку відрізняються

швидкістю, вартістю, якістю обслуговування та географічним охоптом. Кількість гравців – середня, основні з них: «Нова Пошта», «УКРПОШТА», «Meest», «DELIVERY» та «JUSTIN». Тип ринкової структури: монополістична конкуренція, яка тяжіє до олігополії.

Ринок фінансових послуг має дуже високі бар'єри для входу тому, що для входу в ринок необхідно отримати ліцензії з боку НБУ, мати великий капітал та дотримуватись стандартів кібербезпеки. Тип ринкового продукту – диференційована послуга тому, що послуги різняться за комісією, швидкістю, зручністю, наявністю онлайн застосунків. Кількість гравців на ринку – невелика, основні з них «ПриватБанк», «ОщадБанк», «Contact», «EasyPay», «iBox». Тип ринкової структури – олігополія.

Ринок роздрібної торгівлі має малі бар'єри для входу тому, що для відкриття магазину потрібен невеликий капітал. Тип ринкового продукту – стандартизовані продукти, але диференціація за асортиментом, географічним розташуванням та ціною. Кількість гравців – дуже велика, основні з них «АТБ», «Сільпо», магазини біля дому. Тип ринкової структури – досконала конкуренція.

Ринок оптової торгівлі має високі бар'єри для входу тому, що необхідні значні капіталовкладення в складську інфраструктуру, автотранспорт та програмне забезпечення. Тип ринкового продукту – диференційована послуга, різниться за вартістю, швидкістю, якістю обслуговування та наявністю спеціалізованих складів. Кількість гравців на ринку – багато, основні з них є поштовими операторами, дистриб'юторськими центрами компаній на кшталт «АТБ» та спеціалізовані логістичні компанії. Тип ринкової структури – монополістична конкуренція, що тяжіє до олігополії.

Ринок інших допоміжних послуг має низькі бар'єри для входу, так як потрібно, зазвичай, лише спеціалізоване обладнання та певні зв'язки з постачальниками. Тип ринкового продукту – диференційована послуга, яка різниці за вартістю, швидкістю та якістю. Кількість гравців – дуже висока. Тип ринкової структури – монополістична конкуренція.

Результати загального аналізу ринків функціонування підприємство зведено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ринків функціонування АТ «УКРПОШТА»

Ринок	Ринкова структура	Тип послуги	Кількість гравців	Бар'єри для входу
Поштові послуги	Монополістична конкуренція/Олігополія	Диференційована	Мала	Високі
Фінансові послуги	Олігополія	Диференційована	Мала	Дуже високі
Роздрібна торгівля	Досконала конкуренція	Стандартизована/Диференційована	Дуже велика	Низькі
Оптова торгівля	Монополістична конкуренція/Олігополія	Диференційована	Велика	Високі
Інші допоміжні послуги	Монополістична конкуренція	Диференційована	Дуже велика	Низькі/Середні

Джерело: складено автором самостійно

В роботі найбільший акцент буде робитися на ринку поштових послуг тому, що він є основним для компанії.

Таким чином було дано загальну характеристику АТ «УКРПОШТА» та ринкам його функціонування.

2.2 Оцінка внутрішнього стану підприємства

Як було визначено раніше в розділі 1.3, аналіз внутрішнього середовища складається з горизонтально та вертикального аналізу фінансової звітності та показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності.

Під аналізом фінансової звітності слід розуміти аналіз активів підприємства, аналіз джерел формування активів підприємства, аналіз фінансових результатів підприємства.

Першим етапом проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства є аналіз його активів. Активи підприємства поділяються на необоротні та оборотні активи. Також, для аналізу, доцільно поділити необоротні активи підприємства на: нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби, інвестиційна нерухомість та інші фінансові інвестиції. В таблиці 2.2 наведено вартість необоротних активів підприємства за період 2017–2024 років.

Таблиця 2.2 – Види необоротних активів та їх вартість за період 2017–2024 років, тис. грн.

Необоротні активи				
Звітні роки	2017 р.	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Нематеріальні активи	35965	18695	115895	173781
Звітні роки	2017 р.	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Незавершені капітальні інвестиції	302426	65889	295454	347097
Основні засоби	3160356	3410581	3870901	4323746
Інвестеційна нерухомість	13435	117337	68961	62941
Інші фінансові інвестиції	12399	17925	12579	14676
Усього	3524581	3630427	4363790	4922241

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

В таблиці 2.3 зображені результати горизонтального аналізу необоротних активів підприємства.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз вартості необоротних активів за період 2017–2024 років

Необоротні активи				
Звітні роки	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Нематеріальні активи	0,52	6,20	1,50	4,83
Незавершені капітальні інвестиції	0,22	4,48	1,17	1,15
Основні засоби	1,08	1,13	1,12	1,37
Інвестеційна нерухомість	8,73	0,59	0,91	4,68
Звітні роки	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Інші фінансові інвестиції	1,45	0,70	1,17	1,18
Усього	1,03	1,20	1,13	1,40

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Засновуючись на даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що вартість необоротних активів підприємства зростає, з одного боку це дає можливість підприємству виробляти більше послуг, але з іншого збільшує його амортизаційні витрати. Такі зміни можна вважати позитивними, тому що це збільшує потенційну виробничу потужність підприємства, що позитивно відобразиться на обсягах доходу підприємства. Графічно динаміку змін вартості необоротних активів зображено на рисунку 1.2.

Наступним етапом аналізу необоротних активів підприємства є вертикальний аналіз. Результати вертикального аналізу наведені в таблиці 2.4.

Виходячи, з даних таблиці 2.4 найбільшу частку необоротних активів займають основні засоби, що відповідає специфіці надання поштових послуг. Друге за розміром часткою в структурі необоротних активів займають незавершені капітальні інвестиції, це вказує на намір підприємства зростати. Структура необоротних активів підприємства за період 2017-2024 років суттєво не змінилася. На рисунку 2.3 зображено структуру необоротних активів станом на 2024 рік.

Наступним етапом аналізу необоротних активів є аналіз технічного стану основних засобів, джерел їх фінансування та ефективності їх використання. Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.5.

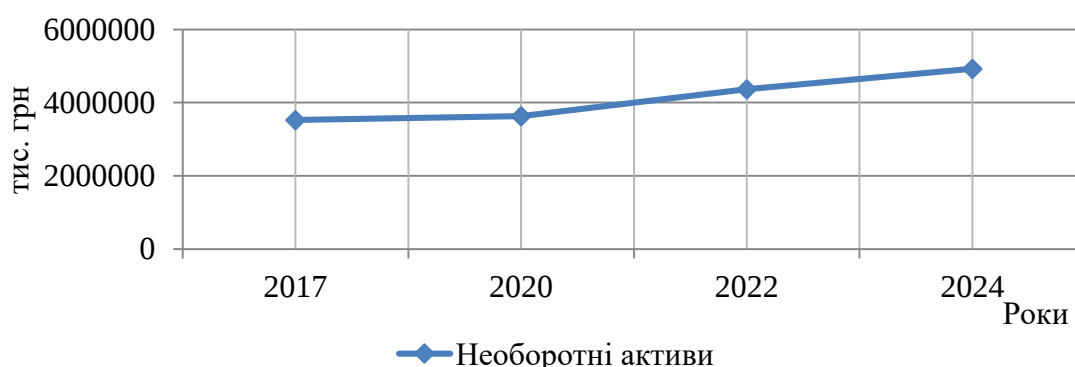


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни вартості необоротних активів АТ «УКРПОШТА»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз необоротних активів

Необоротні активи					
Звітні роки	2017	2020	2022	2024	2017-2024
Нематеріальні активи	1,02%	0,51%	2,66%	3,53%	2,51%
Незавершені капітальні інвестиції	8,58%	1,81%	6,77%	7,05%	-1,53%
Основні засоби	89,67%	93,94%	88,71%	87,84%	-1,83%
Інвестиційна нерухомість	0,38%	3,23%	1,58%	1,28%	0,90%
Інші фінансові інвестиції	0,35%	0,49%	0,29%	0,30%	-0,05%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

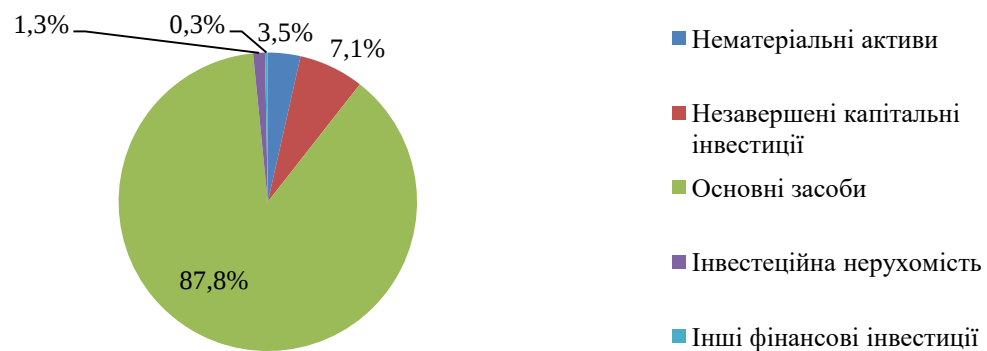


Рисунок 2.3 – Структура необоротних активів АТ «УКРПОШТА» станом на 2024 рік

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Таблиця 2.5 – Аналіз технічного стану, ефективності використання та джерел фінансування основних засобів

Звітні роки	2017	2020	2022	2024
1	2	3	4	5
Первісна вартість ОЗ	4401533	5401367	6847341	8566463
Знос ОЗ	1241277	1990186	2976440	4142717
Вартість ОЗ	3160356	3410581	3870901	4323746
Дохід від реалізації	5377253	9182437	10323419	12798008
Чистий прибуток	-177480	164923	-1258089	-413204
Власний капітал	2798759	2586049	1419800	210235
Показники технічного стану				
Коефіцієнт зносу	0,282	0,368	0,435	0,484
Коефіцієнт придатності	0,718	0,632	0,565	0,516
Фінансування основних засобів				
Коефіцієнт фінансування ОЗ	0,886	0,758	0,367	0,049

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Показники ефективності використання				
Фондовіддача	1,701	2,692	2,667	2,960
Фондмісткість	0,588	0,371	0,375	0,338
Рентабельність ОЗ	0,000	0,048	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Горизонтальний аналіз показників технічного стану основних засобів, джерел їх фінансування та ефективності їх використання наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Горизонтальний аналіз показників стану основних засобів.

	2017- 2020	2020- 2022	2022- 2024	2017- 2024
Коефіцієнт зносу	1,31	1,18	1,11	1,71
Коефіцієнт придатності	0,88	0,90	0,91	0,72
Фондовіддача	1,58	0,99	1,11	1,74
Фондмісткість	0,63	1,01	0,90	0,57
Коефіцієнт фінансування ОЗ	0,86	0,48	0,13	0,05

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

На рисунку 2.4 графічно зображена зміна показників технічного стану, фінансування та ефективності використання основних засобів підприємства.

Виходячи з інформації в таблиць 2.4 та 2.5 АТ «УКРПОШТА» має відносно придатне обладнання, яке зношується з кожним роком. Основні засоби на момент 2024 року фінансуються за рахунок запозичених коштів. Фондовіддача має позитивну динаміку, тобто при кожна вкладена в основні засоби гривня з кожним роком генерує все більше доходу, причиною цього є збільшення ціни послуг підприємства. Основні засоби окремо та підприємство в цілому не є рентабельним.

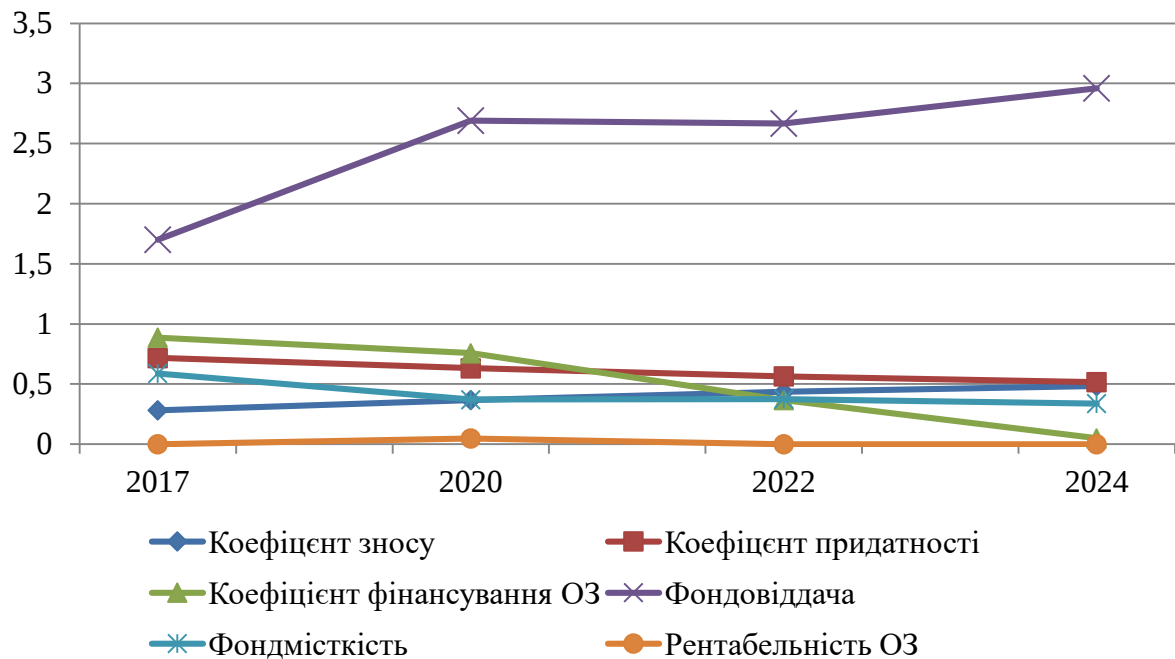


Рисунок 2.4 – Зміна показників технічного стану основних засобів.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Проаналізувавши необоротні активи, можна зробити висновок, що сильною стороною підприємства є наявність основних засобів з невеликим зносом, слабкими сторонами підприємства є, в першу чергу, нерентабельність основних засобів, фінансування основних засобів за рахунок залученого капіталу. Наступним кроком необхідно зробити вертикальний та горизонтальний аналіз оборотних активів підприємства. Вартість оборотних активів наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вартість оборотних активів АТ «УКРПОШТА», тис. грн.

	2017	2020	2022	2024
Запаси	235736	225554	564624	473800
Дебіторська заборгованість	955239	457690	513354	903353
Поточні фінансові інвестиції	0	195095	585098	210195
Грошові кошти та їх еквіваленти	2982647	5246112	3132038	4544101
Інші оборотні активи	18947	29695	68977	80755
Усього	4192569	6154146	4864091	6212204

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Результати горизонтального аналізу оборотних активів підприємства зображені в таблиці 2.8, а результати вертикального аналізу в таблиці 2.9.

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз оборотних активів АТ «УКРПОШТА»

Оборотні активи	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Запаси	0,96	2,50	0,84	2,01
Дебіторська заборгованість	0,48	1,12	1,76	0,95
Поточні фінансові інвестиції		3,00	0,36	1,08
Грошові кошти та їх еквіваленти	1,76	0,60	1,45	1,52
Інші оборотні активи	1,57	2,32	1,17	4,26
Усього	1,47	0,79	1,28	1,48

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Таблиця 2.9 – Вертикальний аналіз оборотних активів АТ «УКРПОШТА»

Оборотні активи					
	2017	2020	2022	2024	2017-2024
Запаси	5,62%	3,67%	11,61%	7,63%	2,00%
Дебіторська заборгованість	22,78%	7,44%	10,55%	14,54%	-8,24%
Поточні фінансові інвестиції	0,00%	3,17%	12,03%	3,38%	3,38%
Грошові кошти та їх еквіваленти	71,14%	85,25%	64,39%	73,15%	2,01%
Інші оборотні активи	0,45%	0,48%	1,42%	1,30%	0,85%
Усього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Виходячи з інформації в таблиці 2.8 загальна вартість оборотних активів зросла у 1,48 разів. Вартість запасів зросла у 2 рази, що, з одного боку, акумулює більше грошей підприємства, але, з іншого боку, збільшує його стабільність, така динаміка, є позитивною тому, що на момент 2024 та 2025 років зовнішнє середовище підприємства не є стабільним. Дебіторська заборгованість зменшилася, це означає, що менше клієнтів користується послугами підприємства не оплативши їх. АТ «УКРПОШТА» з 2020 року

почала робити фінансові інвестиції, що збільшує її фінансову стабільність завдяки диверсифікації.

Графічно зміну вартості оборотних активів зображено на рисунку 2.5.

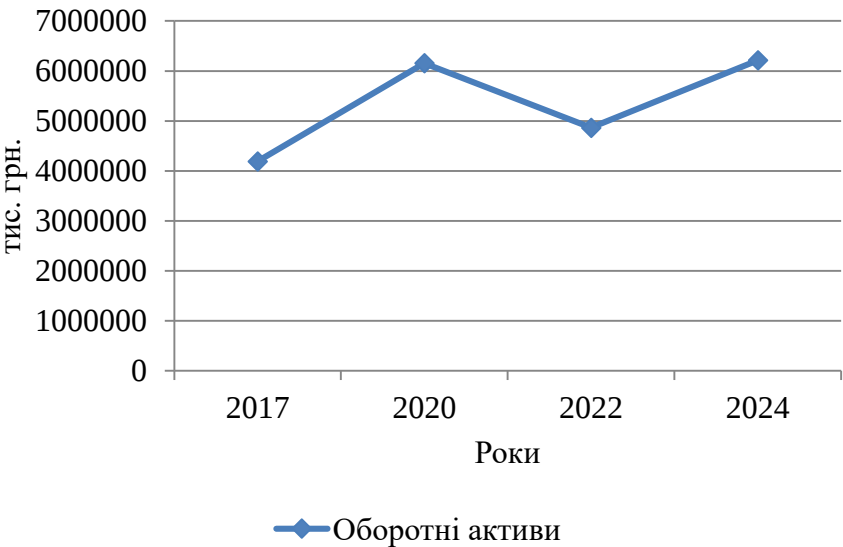


Рисунок 2.5 – Зміна вартості оборотних активів АТ «УКРПОШТА» за період 2017-2024 років

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

На рисунку 2.6 графічно зображена структура оборотних активів підприємства за 2024 рік.

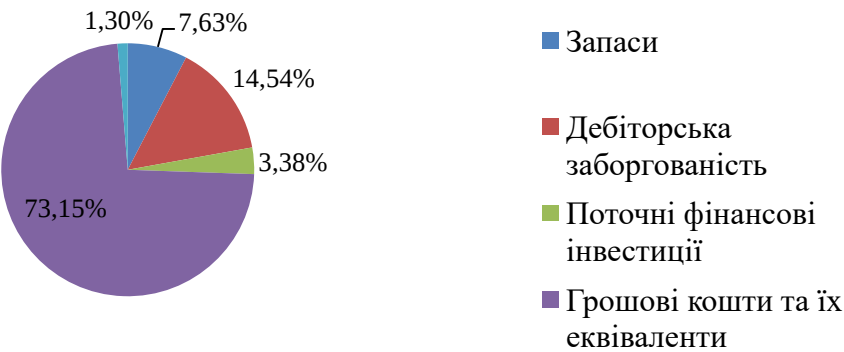


Рисунок 2.6 – Структура оборотних активів підприємства станом на 2024 рік

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Виходячи з інформації таблиці 2.9, можна зробити висновок, що структура оборотних активів підприємства суттєво не змінилася.

Таким чином можна зробити висновок, що оборотні активи підприємства мають позитивну динаміку змін тому, що вони роблять підприємство більш стабільним та дозволяє виробити більший об'єм послуг.

Третім етапом аналізу фінансової звітності підприємства є горизонтальний та вертикальний аналіз джерел формування активів підприємства.

В таблиці 2.10 наведені джерела формування активів підприємства та їх обсяг.

В таблиці 2.11 наведені результати горизонтального аналізу джерел формування активів підприємства.

В таблиці 2.11 – результати вертикального аналізу.

Таблиця 2.10 – Джерела формування активів АТ «УКРПОШТА», тис. грн.

	2017	2020	2022	2024
Власний капітал	2798759	2586049	1419800	210235
Запозичений капітал:	4938436	7323424	7998883	11328664
довгострокові забор'язання	262650	611434	1129326	1376002
короткострокові забор'язання	4675786	6711990	6869557	9952662
Весь капітал підприємства	7737195	9909473	9418683	11538899

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Засновуючись на даних таблиці 2.10 можна зробити висновок, що капітал підприємства збільшився у 1,5 рази, власний капітал зменшився у 0,08 рази, запозичений капітал збільшився у 2,29 рази. Отже підприємство при збільшенні капіталу стало менш незалежним, це негативно впливає на його стабільність та на можливість прийняття самостійних рішень.

Таблиця 2.11 – Горизонтальний аналіз джерел формування активів АТ «УКРПОШТА»

	2017- 2020	2020- 2022	2022- 2024	2017- 2024
Власний капітал	0,92	0,55	0,15	0,08
Запозичений капітал:	1,48	1,09	1,42	2,29
довгострокові забов'язання	2,33	1,85	1,22	5,24
короткострокові забов'язання	1,44	1,02	1,45	2,13
Весь капітал підприємства	1,28	0,95	1,23	1,49

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

На рисунку 2.7 графічно заражена зміна капіталу підприємства.

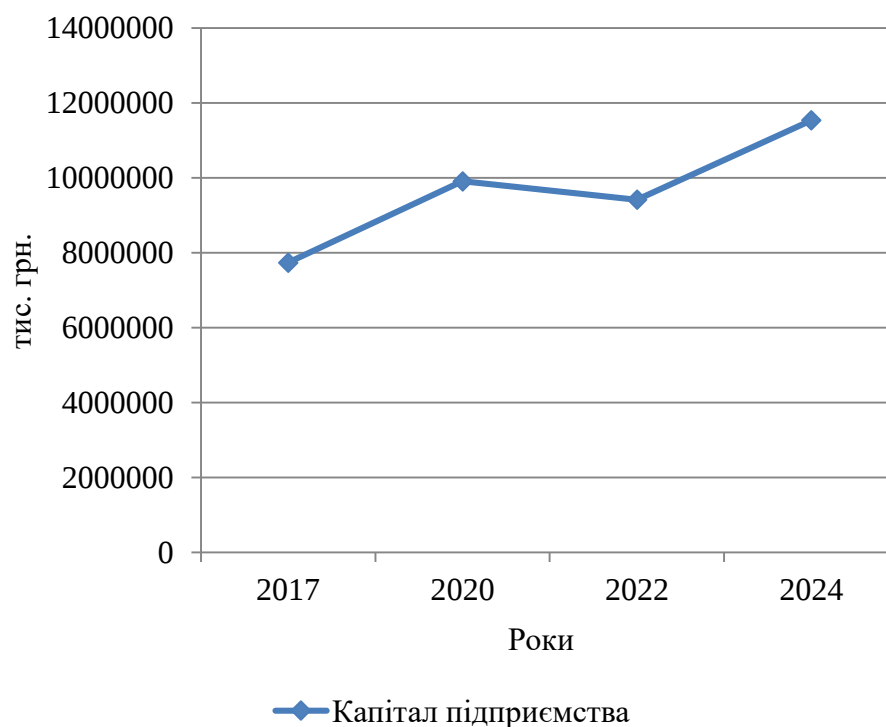


Рисунок 2.7 – Зміна вартості капіталу підприємства за період 2017-2024 років

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Таблиця 2.12 – Вертикальний аналіз джерел формування майна підприємства

	2017	2020	2022	2024	2017-2024
Власний капітал	36,2%	26,1%	15,1%	1,8%	-34,4%
Запозичений капітал:	63,8%	73,9%	84,9%	98,2%	34,4%
довгострокові забор'язання	3,4%	6,2%	12,0%	11,9%	8,5%
короткострокові забор'язання	60,4%	67,7%	72,9%	86,3%	25,8%
Весь капітал підприємства	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

На рисунку 2.8 графічно зображена структура джерел формування капіталу підприємства.

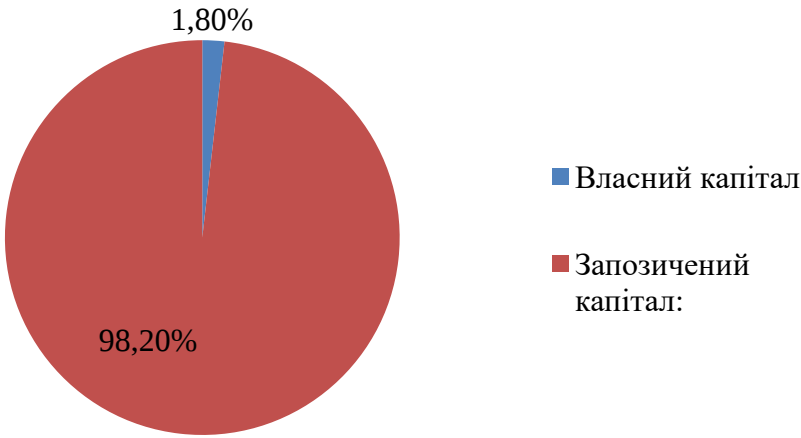


Рисунок 2.8 – Структура капіталу АТ «УКРПОШТА» на момент 2024 року
Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Засновуючись на даних таблиці 2.12 можна зробити висновок, що частка власного капіталу за досліджуваний період зменшилася на 34% та становить на момент 2024 року тільки 1,8%, частка запозиченого капіталу, навпаки, збільшилася на 34% та становить 98,2%. Підприємство має негативні тенденції

зміни структури капіталу, причинами цього є збитковість діяльності підприємства. Наступним етапом аналізу внутрішнього середовища є горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства. Фінансові результати підприємства зображені в таблиці 2.13, результати горизонтального аналізу підприємства наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.13 Фінансові результати АТ «УКРПОШТА», тис. грн.

Фінансові результати	2017	2020	2022	2024
Чистий дохід	5377253	9182437	10323419	12978008
Валовий прибуток	179154	1407872	396561	1438473
Операційний фінансовий результат				
Операційний прибуток		185610		
Операційний збиток	-212622		-1191867	-402844
Чистий фінансовий результат				
Прибуток		164923		
Збиток	-177480		-1258089	-413204

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Засновуючись на інформації в таблиці 2.13 можна зробити висновок, що підприємство за всі звітні періоди, крім 2020 року, було збитковим, причинами цього є недостатня кількість доходу для покриття сукупних витрат підприємства.

Таблиця 2.14 – Горизонтальний аналіз фінансових результатів АТ «УКРПОШТА»

Фінансові результати				
	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Чистий дохід	1,71	1,12	1,26	2,41
Валовий прибуток	7,86	0,28	3,63	8,03
Операційний фінансовий результат				
	2017-2022		2022-2024	2017-2024
Операційний збиток	5,61		0,34	1,89
Чистий фінансовий результат				
	2017-2022		2022-2024	2017-2024
Збиток	7,09		0,33	2,33

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

На рисунку 2.9 графічно зображена зміна чистого фінансового результату АТ «УКРПОШТА» за період 2017-2024 років.

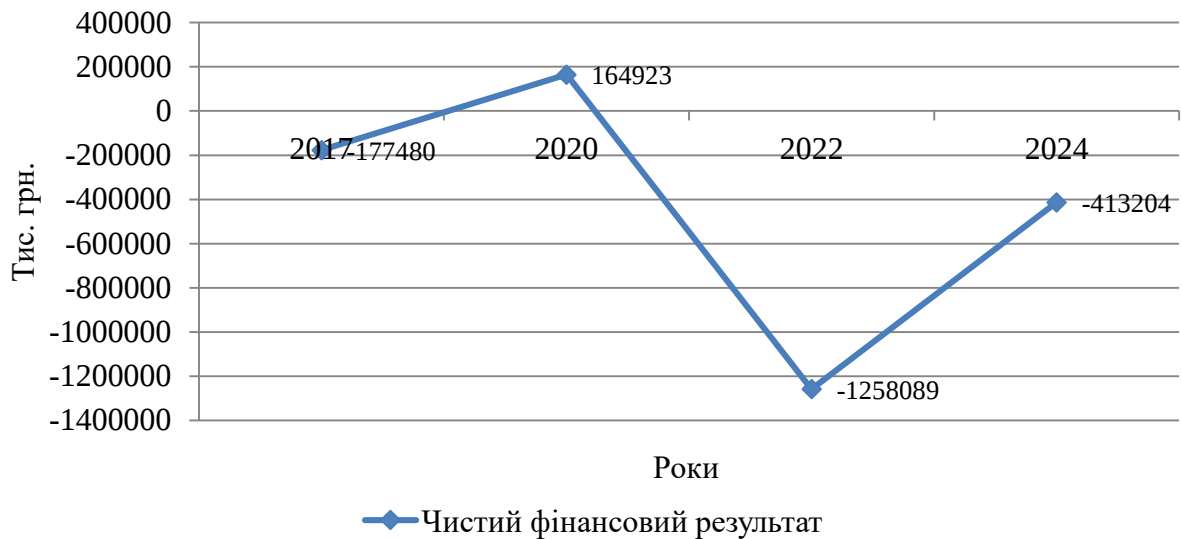


Рисунок 2.9 – Чистий фінансовий результат АТ «УКРПОШТА» за період 2017-2024 років

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Засновуючись на інформації в таблиці 2.14 можна зробити висновки, що дохід підприємства має стійку тенденцію до збільшення, валовий прибуток теж збільшується.

Збиток виникає на етапі підрахунку операційного фінансового результату. Операційний та чистий фінансовий збиток за досліджуваний період збільшився. Причиною збитків компанії є великий обсяг постійних витрат.

Наступним кроком аналізу є розрахунок показників фінансової стійкості компанії, її ліквідності та платоспроможності, її рентабельності та ділової активності.

Результати розрахунку цих показників наведені в таблиці 2.15, горизонтальний аналіз цих показників наведено в таблиці 2.16, їх оцінка – в таблиці 2.17.

Таблиця 2.15 – Показники ефективності діяльності АТ «УКРПОШТА»

Фінансова стійкість				
	2017	2020	2022	2024
Коефіцієнт платоспроможності	0,57	0,35	0,18	0,02
Коефіцієнт автономії	0,36	0,26	0,15	0,02
Коефіцієнт поточної платоспроможності	-0,05	0,03	-0,17	-0,04
Ліквідність підприємства				
	2017	2020	2022	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	0,92	0,71	0,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,88	0,63	0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,64	0,78	0,46	0,46
Ділова активність підприємства				
	2017	2020	2022	2024
Оборотність активів	0,70	0,94	1,12	1,17
Оборотність дебіторської заборгованості	65	18	18	25
Рентабельність підприємства				
	2017	2020	2022	2024
Рентабельність продажів	-3,30%	2,02%	-12,19%	-3,18%
Рентабельність активів	-2,29%	1,66%	-13,36%	-3,58%
Рентабельність власного капіталу	-6,34%	6,38%	-88,61%	-196,54%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Таблиця 2.16 – Горизонтальний аналіз показників АТ «УКРПОШТА»

Фінансова стійкість				
	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Коефіцієнт платоспроможності	0,62	0,50	0,10	0,03
Коефіцієнт автономії	0,72	0,58	0,12	0,05
Коефіцієнт поточної платоспроможності	-0,61	-6,27	0,23	0,89
Ліквідність підприємства				
	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,02	0,77	0,88	0,70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,04	0,71	0,92	0,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,23	0,58	1,00	0,72
Ділова активність підприємства				
	2017-2020	2020-2022	2022-2024	2017-2024
Оборотність активів	1,35	1,19	1,04	1,67
Оборотність дебіторської заборгованості	0,28	1,00	1,40	0,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Таблиця 2.17 – Оцінка показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності та тенденції їх зміни АТ «УКРПОШТА»

Фінансова стійкість				
	Оптимальне значення показника	Фактичне значення показника за 2024 рік	Оцінка стану показника	Оцінка тенденції зміни показника
Коефіцієнт платоспроможності	1,50	0,02	Незадовільнений	Негативна тенденція
Коефіцієнт автономії	0,60	0,02	Незадовільнений	Негативна тенденція
Коефіцієнт поточної платоспроможності	3,00	-0,04	Незадовільнений	Негативна тенденція
Ліквідність підприємства				
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,00	0,62	Незадовільнений	Негативна тенденція
	Оптимальне значення показника	Фактичне значення показника за 2024 рік	Оцінка стану показника	Оцінка тенденції зміни показника
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	0,58	Незадовільнений	Негативна тенденція
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,46	Задовільнений	Негативна тенденція
Ділова активність підприємства				
Оборотність активів	Чим більше, тим краще	1,17		Позитивна тенденція
Оборотність дебіторської заборгованості	Чим менше, тим краще	25		Позитивна тенденція
Рентабельність підприємства				
Рентабельність продажів	>0	-3,18%	Незадовільнений	Негативна тенденція
Рентабельність активів	>0	-3,58%	Незадовільнений	Негативна тенденція
Рентабельність власного капіталу	>0	-196,54%	Незадовільнений	Негативна тенденція

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА» [66]

Засновуючись на інформації в таблицях 2.15, 2.16 та 2.17 можна зробити висновок, що станом на 2024 рік підприємство не є платоспроможним та фінансово незалежним, ліквідність підприємства взагалі є прийнятною, оборотність активів має позитивну тенденцію до зростання, оборотність дебіторської заборгованості знизилася, що є позитивним, підприємство є нерентабельним на момент 2024 року. Загальна ситуація на підприємстві має тенденцію до погіршення через його низьку конкурентоспроможність.

Наступним етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства є аналіз його персоналу.

Персонал АТ «УКРПОШТА» представляє собою сукупність людей різного віку, різної кваліфікації та різних професій. Станом на 2025 рік персонал підприємства налічує 35000 співробітників. Основними категоріями професій на підприємстві є:

- листоноші;
- оператори поштового зв'язку;
- водії та кур'єри;
- різноманітні фахівці;
- керівництво.

На підприємстві працюють представники кожного покоління, а саме, працівники похилого віку(50+ років), працівники середнього віку(30-50 років) та працівники молодого покоління(20-30 років). Вікову структуру персоналу зображено на рисунку 2.10.

Найбільшу частку займають працівники середнього покоління, це робить можливим зробити висновок, що компанія в середньостроковій перспективі зможе функціонувати, також ці люди йдуть в ногу з часом та у них не виникає проблем у опануванні нових навичок та вмінь.

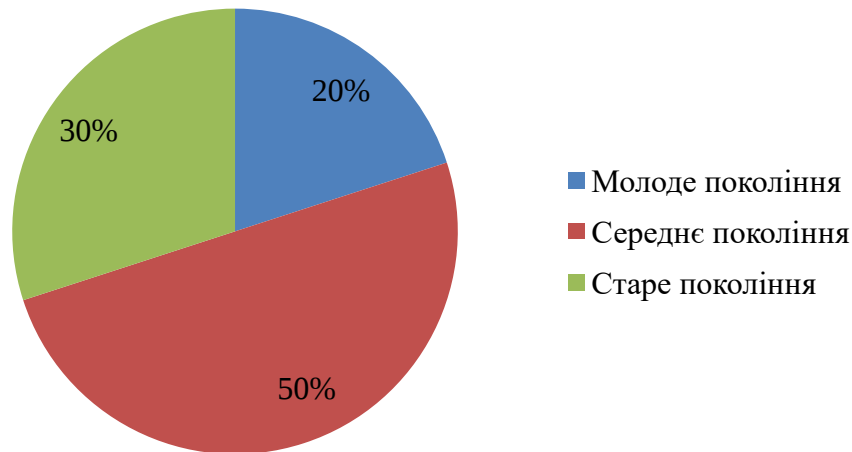


Рисунок 2.10 – Вікова структура персоналу АТ «УКРПОШТА» станом на 2025 рік

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА»[66]

Наступним за часткою йде старе покоління, яке займає 30% від загальної кількості співробітників, це покоління, найбільш вірогідно, скоро припине свою професійну діяльність та вийде на пенсію, що накладе свій відпечаток на діяльності компанії. Найменшу частку у персоналі компанії має молоде покоління, вона складає приблизно 20%, це означає, що в довгостроковій перспективі компанія може зіткнутися з нехваткою людських ресурсів.

Структуру професій підприємства зображено на рисунку 2.11, заробітну плату кожної професії зображено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Заробітна плата кожної професії

Професія	Заробітна плата, грн
Листоноша	8000
Оператор поштового зв'язку	8000
Кур'єр, водій та сортувальник	10000
Фахівець	15000
Керівник	20000

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА»[66]

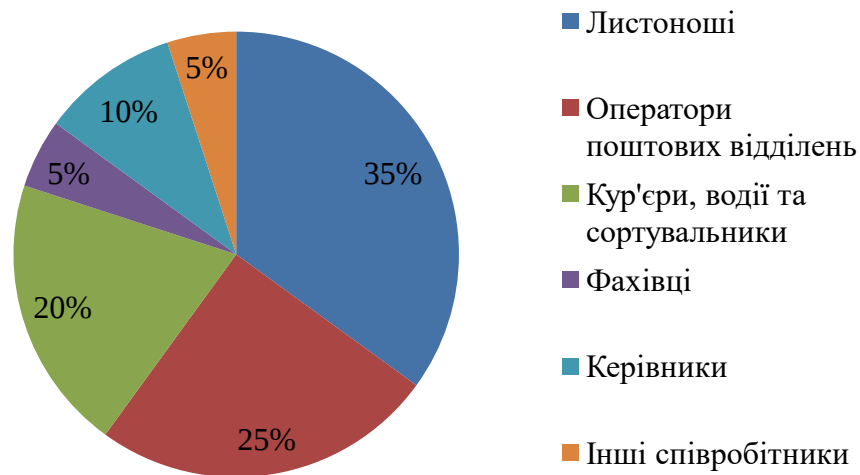


Рисунок 2.11 – Частка працівників кожної професії на АТ «УКРПОШТА» станом на 2025 рік

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА»[66]

Виходячи з даних таблиці 2.18, більшість працівників компанії мають наближену до мінімальної заробітну плату. Це обумовлює нестачу працівників в компанії та високу плинність кадрів.

Таким чином було проаналізовано персонал підприємства.

Після проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства можна визначити його сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони підприємства:

- наявність великої матеріально-технічної бази;
- наявність широкого інфраструктурного покриття;
- монопольне виконання деяких послуг (доставка пенсій та соціальних виплат);
- висока соціальна відповідальність працівників;
- відданість працівників місії компанії.

Слабкі сторони підприємства:

- загальна неплатоспроможність підприємства;

- відсутність фінансової незалежності;
- нерентабельність підприємства;
- операційна неефективність;
- великий знос основних засобів.
- нестача персоналу в деяких регіонах;
- висока плинність кадрів.

Таким чином було визначено сильні та слабкі сторони АТ «УКРПОШТА».

2.3 Оцінка зовнішнього середовища та конкурентного положення

Наступним етапом проведення стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища підприємства. В першу чергу, доцільно охарактеризувати ринок функціонування підприємства за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Портера.

Імовірність появи нових конкурентів на ринку перевезень по території всієї країни є низькою тому, що для цього необхідна велика кількість капітальних інвестицій для розбудови інфраструктури. В свою чергу, поява конкурентів, що спеціалізуються на доставках в певних невеликих регіонах, наприклад, доставка на території міста, має досить високу імовірність тому, що для відкриття не потрібна велика кількість капіталовкладень. Таким чином можна зробити висновок, що імовірність появи нових гравців на ринку є середня.

Постачальниками компанії є дилери автотранспорту, палива, виробники обладнання та компанії виробники цифрових продуктів. З одного боку АТ «УКРПОШТА» є великим клієнтом, тому вона може вимагати для себе більш вигідні умови співпраці, але виробників автотранспорту та обладнання теж не

багато, тому їх досить важко замінити. Отже можна зробити висновок, що сила постачальників є середньою.

Покупці компанії мають велику силу тому, що послуги компанії легко замінити послугами конкурентів.

Загроза з боку товарів замінників є дуже високою. За останній час завдяки науково-технічному прогресу електронна пошта та месенджери замінили традиційне листування, а інтернет банкінг замінив готівкові перекази через пошту, застосунок «Дія» замінив листування з держустановами.

Інтенсивність конкуренції в галузі є дуже високою, в ніші експрес доставки діє така компанія як «Нова Пошта», в ніші кур'єрської доставки діють такі компанії як «Glovo» та «Bolt», на ринку грошових переказів – «Privat Bank» «Моно Банк» та інші. Аналіз мікросередовища АТ «УКРПОШТА» за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Портера наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Результати аналізу мікросередовища АТ «УКРПОШТА» за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Портера.

Конкурентна сила	Оцінка конкурентної сили
Поява нових конкурентів	Середня
Сила постачальників	Середня
Сила покупців	Висока
Загроза товарів-замінників	Висока
Інтенсивність конкуренції	Висока

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» [66]

Таким чином зовнішнє мікросередовище підприємства характеризується високою інтенсивністю конкуренції, високою силою покупців, високою загрозою з боку товарів-замінників, середньою силою постачальників та середньою імовірністю появи нових конкурентів. Отже

мікросередовище підприємства є характеризується високою конкуренцією між гравцями та високою ворожістю до нових гравців.

Результати PESTLE-аналізу наведено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Результати PESTLE-аналізу АТ «УКРПОШТА»

Група факторів	Можливості	Загрози
Політичні	Фінансування євроінтеграції; Дотації з боку держави.	Втрата фінансування через політичну нестабільність; Втрата частини законодавчих монополій через реформи.
	Можливості	Загрози
Економічні	Збільшення попиту завдяки розвиток електронної комерції.	Падіння купівельної спроможності населення; Підвищення цін на паливо та інші матеріали.
Соціальні		Зменшення кількості клієнтів через зменшення сільського населення та населення країни взагалі.
Технологічні	Автоматизація бізнес процесів; Розвиток фінансових технологій.	Загроза кібератак
Правові	Законодавче закріплення монополії на соціально важливі послуги	Введення нових норм якості послуг
Екологічні	Покращення іміджу за допомогою екопакування та екологічної логістики	Підсилення екологічних норм в країні

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» [66]

В результаті PESTLE-аналізу можна зробити висновок що найбільше на підприємство впливають політичні фактори так, як в даний момент воно повністю залежить від держави, наступними за впливом йдуть технологічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та соціальні, які впливають на попит на послуги підприємства. Найменший вплив на підприємство мають екологічні фактори.

Завершальним етапом аналізу зовнішнього середовища підприємства є аналіз кількісних та якісних трендів ринку функціонування АТ «УКРПОШТА».

Основним гравцями на ринку поштових послуг є підприємства «НОВА ПОШТА» та «УКРПОШТА», отже визначити основний обсяг ринку можна за допомогою сумування річних доходів цих підприємств, що наведено в таблиці 2.21, та зображено на рисунку 2.12.

Таблиця 2.21 – Обсяг ринку функціонування, млрд. грн.

Роки	«НОВА ПОШТА»	«УКРПОШТА»	Обсяг ринку
2020	16,9	9,2	26,1
2021	20,8	11,2	32
2022	23,7	10,3	34
2023	36,5	11,6	48,1
2024	44,8	13	57,8

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» та офіційного сайту підприємства «НОВА ПОШТА»[66-67]

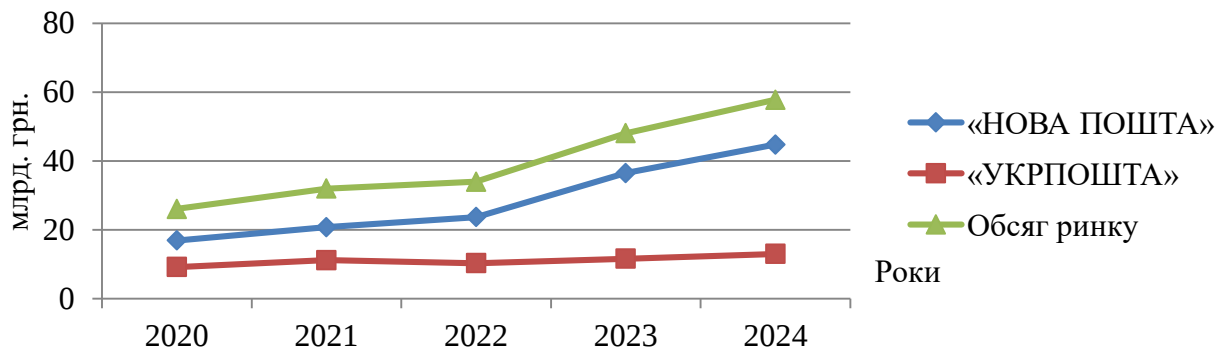


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни обсягу ринку поштових послуг за 2020 – 2024

Джерело: складено автором на основі [66-67]

Темпи зміни ринку та темпи зміни часток ринку зображені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Темп зміни обсягу ринку функціонування та часток компаній «УКРПОШТА» та «НОВА ПОШТА»

Роки	Темпи росту показників		
	Обсяг ринку	Частка компанії "НОВА ПОШТА"	Частка компанії "УКРПОШТА"
2020-2021	1,23	1,004	0,993
2021-2022	1,06	1,072	0,866
2022-2023	1,41	1,089	0,796
2023-2024	1,20	1,021	0,933
Середній темп росту	1,22	1,05	0,89

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» та офіційного сайту підприємства «НОВА ПОШТА»[66-67]

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ринок функціонування компанії збільшується щорічно в середньому в 1,22 рази, при цьому частка АТ «УКРПОШТА» зменшується, це означає, що конкуренти підприємства краще опановують ринок ніж саме підприємство. Можна також виділити такі якісні тренди зміни сфери функціонування АТ «УКРПОШТА»:

- автоматизація бізнес процесів;
- цифровізація бізне процесів;
- світова кооперація в сфері перевезень.

Таким чином можна виокремити такі можливості для АТ «УКРПОШТА»:

- досягти більш вигідних умов співпраці с постачальниками;
- отримувати фінансування з боку держави та фондів фінансування євроінтеграції;
- автоматизувати бізнес процеси для підвищення продуктивності праці;
- розробити власні фінансові сервіси;
- покращити імідж за допомогою екопакування та екологічної логістики;
- законодавче закріплення монополії на соціально важливі послуги.

Підприємство також має такі загрози:

- поява нових нішевих гравців на ринку поштових послуг;
- зменшення попиту на власні послуги через зміну вподобань споживачів;
- зменшення попиту на власні послуги через появу товарів замінників;
- втрата фінансування через політичну нестабільність;
- втрата монополії на соціально важливі послуги через реформи;
- зменшення попиту через збільшення вартості послуг;
- зменшення попиту через падіння купівельної спроможності населення;

- зменшення попиту на послуги через зменшення населення країни та населення територій де компанія має монополію;
- неможливість ведення діяльності через кібератаки;
- підвищення стандартів якості послуг з боку держави, що призведе до збільшення їх вартості та падіння попиту.
- підвищення екологічних норм, що призведе до збільшення вартості послуг та падіння попиту.

Після визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз підприємства доцільно провести його SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу зображена в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Матриця SWOT-аналізу АТ «УКРПОШТА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– наявність великої матеріально-технічної бази; – наявність широкого інфраструктурного покриття; – монопольне виконання деяких послуг (доставка пенсій та соціальних виплат).	– загальна неплатоспроможність підприємства; – відсутність фінансової незалежності; – нерентабельність підприємства; – операційна неефективність; – великий знос основних засобів.
Можливості	Загрози
– досягти більш вигідних умов співпраці з постачальниками; – отримувати фінансування з боку держави та фондів фінансування євроінтеграції; – автоматизувати бізнес процеси для підвищення продуктивності праці; – розробити власні фінансові сервіси; – покращити імідж за допомогою екопакування та екологічної логістики; – законодавче закріплення монополії на соціально важливі послуги.	– поява нових нішевих гравців на ринку поштових послуг; – зменшення попиту на власні послуги через зміну вподобань споживачів; – зменшення попиту на власні послуги через появу товарів замінників; – втрата фінансування через політичну нестабільність; – втрата монополії на соціально важливі послуги через реформи; – зменшення попиту через збільшення вартості послуг; – зменшення попиту через падіння купівельної спроможності населення; – зменшення попиту на послуги через зменшення населення країни та населення територій де компанія має монополію; – неможливість ведення діяльності через кібератаки; – підвищення стандартів якості послуг з боку держави, що призведе до збільшення їх вартості та падіння попиту. – підвищення екологічних норм, що призведе до збільшення вартості послуг та падіння попиту.

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» [66]

Сценарії дій – в таблиці 2.24. Оцінка сценаріїв дій – в таблиці 2.25.

Таблиця 2.24 – Можливі сценарії дій для АТ «УКРПОШТА»

Назва сценарію	Комбінація SO (сильні сторони та можливості)	Опис
SO1	Широка інфраструктура + Монополія на соціальні послуги + Власні фінансові послуги + Законодавче закріплення монополії	За допомогою широкої мережі відділень просувати власні фінансові послуги, такі як мікрокредитування та виконання державних послуг, у віддалених регіонах
SO2	Велика матеріальна база + Широка інфраструктура + Автоматизація + Екологістика + Фінансування євроінтеграції	За допомогою фінансування фондів євроінтеграції оновити автопарк екологічною технікою та автоматизувати процеси сортування
Назва сценарію	Комбінація WO (слабкі сторони та можливості)	Опис
WO1	Операційна неефективність + Знос основних засобів + Автоматизація + Державне та євро фінансування	За допомогою державних та закордонних коштів автоматизувати бізнес процеси, що дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства. Неефективні сфери віддати на аутсорсинг
WO2	Нерентабельність + Власні фінансові сервіси	Створення цифрової платформи для документообігу та онлайн оплат дозволить зайти на новий ринок та збільшити власні доходи
Назва сценарію	Комбінація ST (сильні сторони та загрози)	Опис
ST1	Широке покриття + Велика матеріальна база + Потенційна втрата монополії + Підвищення стандартів	Засновуючись на широкому географічному покритті та великій матеріальній базі агітувати державу на законодавче закріплення статусу АТ «УКРПОШТА» монопольного постачальника соціально важливих послуг.
ST2	Велика матеріальна база + Широке покриття + Зменшення попиту	За допомогою вже існуючих відділень по всій країні налагодити продаж дешевих товарів зі стабільним попитом, таких як канцелярія.
Назва сценарію	Комбінація WT (слабкі сторони + загрози)	Опис
WT1	Неплатоспроможність + Нерентабельність + Падіння попиту та купівельної спроможності	Визначити збиткові відділення та сфери діяльності, закрити або оптимізувати їх. Це дозволить скоротити витрати та досягти порогу рентабельності.

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ

«УКРПОШТА» [68]

Таблиця 2.25 – Оцінка можливих сценаріїв дій для АТ «УКРПОШТА»

Сценарій	Оцінка складності реалізації	Оцінка ефекту від реалізації	Пояснення
SO1	Середня	Високий	Впровадження фінансових послуг не потребує великих капіталовкладень, але при цьому збільшить доходи підприємства. Надання державних послуг теж не потребує великих капіталовкладень, але це потребує досягнення домовленості з державою.
SO2	Висока	Низький	В даний момент фінансування екологічності в Україні не є пріоритетним, тому отримати його вимагати значних зусиль та часу, а ефект від цього не дасть прямого впливу на вирішення проблеми нерентабельності підприємства.
WO1	Середня	Високий	Загальна автоматизація бізнес процесів буде потребувати значних капіталовкладень, але деякі сфери можна автоматизувати дешевше, що дасть значне зростання ефективності.
WO2	Низька	Високий	Новий за стосунок є відносно дешевим та дасть можливість вести документообіг з використанням КЕП, а також дасть можливість робити покупки всередині мережі.
ST1	Низький	Низький	Законодавче закріплення статусу виконавця соціально важливих послуг зробить позицію компанії більш стабільною, але не збільшить її ефективність.
ST2	Висока	Середній	Використання існуючих відділень як точку збуту підвищить їх ефективність, але потребує капіталовкладень в запаси готової продукції та витрат на ведення конкурентної боротьби.
WT1	Неможливо	Неможливо	Закриття відділень не дасть змогу компанії виконувати власну місію.

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» [68]

Наступним кроком необхідно визначити найбільш пріоритетні сценарії дій. Визначення пріоритетності сценарію буде зроблено на основі співвідношення складності реалізації сценарію та ефекту від його реалізації а також з використанням методу балів, згідно якого кожній мірі складності буде

надано наступні бали: Висока – 1 бал, Середня – 2 бали, Низька – 3 бали, кожній мірі ефекту: Високий – 3 бали, Середній – 2 бали, Низький – 1 бал. Результати такого оцінювання наведені в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26 – Оцінка сценаріїв дій АТ «УКРПОШТА» за допомогою методу балів

Сценарій	Оцінка складності реалізації	Оцінка ефекту від реалізації	Загальна оцінка
SO1	2	3	5
SO2	1	1	2
WO1	2	3	5
WO2	3	3	6
ST1	3	1	4
ST2	1	2	3
WT1	0	0	0

Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту АТ «УКРПОШТА» [68]

Таким чином найбільш пріоритетним сценарієм дій є WO2(Створення цифрової платформи для документообігу та онлайн оплат), друге місце посідає SO1(Надання власних фінансових послуг), третє WO1(автоматизація бізнес процесів). Ці сценарії дій є найбільш пріоритетними.

Також для визначення шляхів покращення стану АТ «УКРПОШТА» доцільно проаналізувати міжнародних досвід.

Поштові підприємства діють в досить широкій кількості країн, але не кожне з них є ефективним. Лідерами світу у сфері поштового зв'язку є такі підприємства як «PostNord» - Норвегія та Швеція, SingPost – Сінгапур, «Poste Italiane» - Італія, «Deutsche Post DHL» - Німеччина. Вибір саме таких компаній обумовлений схожістю їх умов функціонування з умовами функціонування АТ «УКРПОШТА» та вони є ефективними, тобто є прибутковими.

Підприємство «PostNord» - це спільний поштовий оператор для Норвегії та Швеції, він теж працює у країнах з великим відсотком жителів сільського населення. Головною особливістю «PostNord» є наявність сервісу цифрової поштової скриньки. Цифрова поштова скринька – це за стосунок, в якому клієнт може переглядати отримані листи он-лайн, відмінністю цього додатка

від звичайної електронної пошти є те, що отримані через цифрову скриньку листи мають повну юридичну силу, також через цифрову скриньку листи можуть відправляти тільки верифіковані користувачі, а в електронній пошті – будь хто. Також «PostNord» займається еко-логістикою, компанія користується електромобілями та оптимізує маршрути доставки для зменшення викидів.

SingPost – це поштовий оператор Сінгапуру, що спеціалізується на електронній комерції. Особливістю SingPost є перехід від простої доставки на ліг стичне обслуговування компаній-клієнтів, що включає у себе зберігання товарів на складі, комплектація замовлень, пакування, доставка, обробка повернень та управління запасами. Така бізнес модель дозволяє поштовій компанії отримувати стабільний дохід за складські послуги та максимально завантажити власну інфраструктуру, перевагами для клієнтів є економія часу завдяки відсутності необхідності вести складську діяльність, можливість масштабуватися без огляду на логістику, яку буде вирішувати поштовий оператор та доступ до кожного куточку держави. Також SingPost напрямую співпрацює з такими гігантами електронної комерції як «Amazon» та «Aliexpress», що дає їй доступ до доставки на власній території заказів цих компаній.

Poste Italiane – італійський поштовий оператор, який теж мав проблеми з нерентабельними відділеннями. Особливістю «Poste Italiane» є продаж фінансових та страхових послуг через власну мережу відділень. Таке рішення дозволяє максимально використати географічне покриття поштової компанії та дати доступ до фінансових послуг там, де звичайні фінансові установи не можуть.

Deutsche Post DHL – поштовий оператор Німеччини. Особливістю цієї компанії також, як і у «SingPost» є повний логістичний супровід клієнтів, а також, великий ступінь автоматизації. Перевагами автоматизації підприємства є збільшення продуктивності праці, що зменшить собівартість послуг підприємства, недоліком автоматизації є високий ступінь залежності від

працездатності обладнання – одна поломка може призвести до зупинки всіх процесів на підприємстві.

Таким чином було визначено особливості кожної проаналізованої компанії, на основі яких можна зробити висновок, що «УКРПОШТА» з наведеного у своїй стратегії збирається використовувати лише автоматизацію сортування та оптимізацію логістичних маршрутів. Отже, з діяльності проаналізованих компаній можна запозичити такий досвід:

- створення цифрової поштової скриньки;
- перетворення з кур'єра на логістичну компанію;
- продаж фінансових послуг населенню;
- пряма співпраця з великими компаніями електронної комерції, типу «Amazon» та «Aliexpress».

Після визначення можливих запозичень необхідно визначити, які з них є найбільш та найменш ефективними для АТ «УКРПОШТА», для цього необхідно оцінити складність впровадження та реалізації цих пропозицій та ефект від їх впровадження.

Для створення цифрової поштової скриньки необхідні ресурси для розробки додатку, умовами впровадження цифрової поштової скриньки є співпраця з державними органами для агітації їх на користування цифровим листуванням, створення цифрових підписів та забезпечення стабільності системи від кібератак. Кроки впровадження цифрової скриньки:

1. розробка веб-платформи та мобільного застосунка;
2. налагодження процесів обміну документів між користувачами цифрової скриньки, в першу чергу, між держустановами;
3. надання листам повної юридичної сили;
4. просування нового додатка на ринок.

Ефектом від впровадження цифрової поштової скриньки буде отримання стратегічної переваги над конкурентами в сфері листування юридичних осіб, а також:

- збільшення лояльності клієнтів;
- збільшення доходу;
- можливість надання інших послуг через цифровий додаток.

Для початку надання логістичних послуг компанії необхідно більш розвинена складська інфраструктура, чим зараз, на теперішній момент складська інфраструктура орієнтована лише на розподіл посилок, а не на довгострокове зберігання, також компанії необхідно розробити, або купити специфічне програмне забезпечення для управління складськими запасами та заказами, під які теж буде необхідно підготувати персонал. Таким чином для здійснення цього проекту компанії необхідно витратити значну кількість коштів на відбудову необхідної інфраструктури та розробку програмного забезпечення. Результатом реалізації проекту буде збільшення доходу завдяки надання нової послуги, збільшення лояльності клієнтів та повне використання наявної інфраструктури. Кроки реалізації проекту:

1. розбудова або оновлення інфраструктури;
2. розробка програмного забезпечення;
3. навчання персоналу;
4. просування послуги.

Для початку надання фінансових послуг населенню необхідно витратити кошти на отримання необхідних ліцензій, розробку фінансових продуктів та на навчання персоналу, а також наявність капіталу для кредитування. Ефектом від реалізації проекту буде збільшення доходу, завдяки наданню нової послуги, збільшення інтенсивності використання мережі та збільшення кількості та частоти звернення клієнтів. Кроки впровадження проекту:

1. отримання необхідних ліцензій;
2. розробка фінансових продуктів;
3. навчання персоналу;
4. налагодження процесу;
5. просування послуги.

Для підписання прямих контрактів з великими компаніями електронної комерції необхідно мати розвинену інфраструктуру, яка буде забезпечувати виконання великого об'єму замовлень, станом на 2025 рік АТ «УКРПОШТА» не має такої інфраструктури, але існуюча стратегія товариства передбачає її збудову, яка в найближчим часом не завершиться, ще однією необхідною умовою реалізації проекту є забезпечення митного очищення заказів, останньою необхідною умовою є успішні перемовини з обраними компаніями. Ефектом від реалізації цього проекту буде постійний потік замовлень з боку підприємств електронної комерції та збільшення завдяки цьому доходів підприємства. Кроки реалізації проекту:

1. проведення переговорів;
2. розбудова інфраструктури;
3. організація митного очищення.

Після аналізу кожного проекту можна дати узагальнюючу характеристику складності реалізації кожного проекту та ефекту від реалізації кожного проекту.

Засновуючись на проведеному аналізі можна зробити висновок, що реалізація кожного проекту дасть підприємству високий позитивний ефект, тому порівнювати проекти слід за складністю їх реалізації.

Складність реалізації цифрової поштової скриньки є низькою тому, що для її реалізації необхідно витратити кошти лише на створення додатка, навчання персоналу, та створення електронного підпису, обсяг витрачених коштів буде малим відносно інших проектів. Складність перетворення АТ «УКРПОШТА» в логістичну компанію є високою тому, що потребує значних капіталовкладень в інфраструктуру та програмне забезпечення. Складність початку надання фінансових послуг є середньою тому, що для цього потрібно отримати ліцензії та мати капітал для цього, розмір цього капіталу може бути малим відносно традиційних банківських установ так, як підприємство концентрується в першу чергу на сегменті сільських мешканців, але, враховуючи поточний стан підприємства, навіть цей буде складно знайти.

Складність початку прямої співпраці з компаніями електронної комерції полягає у необхідності великих капіталовкладень у інфраструктуру та організацію митного очищення, саме тому цей проект має високу складність.

Також результати оцінки кожного проекту наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 2.27 – Результати оцінки складності та ефекту від реалізації кожного проекту

Назва проекту	Складність реалізації	Ефект від реалізації
Цифрова поштова скринька	Низька	Високий
Логістична компанія	Висока	Високий
Фінансові послуги	Середня	Високий
Співпраця з гігантами е-комерції	Висока	Високий

Джерело: складено автором самостійно

Наступним етапом є визначення найбільш пріоритетних та вигідних проектів для АТ «УКРПОШТА» за допомогою методу балів. Кожному значенню складеності та ефекту від реалізації буде надано бал, найбільш вигідним буде той проект, що має найбільшу суму балів. Складність реалізації: Низька – 3 бали; Середня – 2 бали; Висока – 1 бал. Ефект від реалізації: Високий – 3 бали; Середній – 2 бали; Низький – 1 бал. Результати оцінки зображені в таблиці 3.2.

Таблиця 2.28 – Результати оцінки кожного проекту

Назва проекту	Складність реалізації	Ефект від реалізації	Загальна оцінка
Цифрова поштова скринька	3	3	6
Логістична компанія	1	3	4
Фінансові послуги	2	3	5
Співпраця з гігантами е-комерції	1	3	4

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином можна зробити висновок, що найбільш вигідним проектом для АТ «УКРПОШТА» є створення цифрової поштової скриньки, також раніше за результатом SWOT-аналізу було визначено, що також доцільно

реалізація такого проекту як «Створення цифрової платформи для Інтернет покупок та оплат» та «Фінансові послуги УКРПОШТИ».

Після проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ, можна зробити висновок, що проблемами підприємства є його нерентабельність, неплатоспроможність та відсутність фінансової незалежності. Основною проблемою, на думку, автора є нерентабельність підприємства.

Висновки за розділом 2

В підрозділі 2.1 було описано організаційну структуру підприємства та визначено її сильні сторони, а саме: високий рівень координації дій філій та підрозділів завдяки централізації влади; висока адаптація до регіональних умов завдяки поділу підприємства на філії; висока продуктивність праці завдяки спеціалізації завдяки функціональному розподілу.

Дано загальну характеристику ринкам функціонування підприємства та визначено їх ринкові структури.

В підрозділі 2.2 було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності підприємства, в результаті яких було зроблено висновок, що динаміка зміни вартості необоротних та оборотних активів є позитивною тому, що робить можливим збільшення обсягу виробництва підприємства та забезпечує йому більш стабільне положення в мінливому зовнішньому середовищі. Динаміка змін та абсолютний обсяг показників фінансової звітності є негативною так, як непокритий збиток підприємства щорічно збільшується, визначено, що збиток виникає на етапі підрахунку операційного прибутку, що вказує на неспроможність підприємства покрити власні постійні витрати, що і є однією з причин збитку.

Було розраховано показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства, на основі розрахунків зроблено висновок, що підприємство є нерентабельним, не є фінансово стійким та є неплатоспроможним.

Визначено сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін віднесено: наявність великої матеріально-технічної бази; наявність широкого інфраструктурного покриття; монопольне виконання деяких послуг (доставка пенсій та соціальних виплат).

До слабких сторін віднесено: Загальна неплатоспроможність підприємства; Відсутність фінансової незалежності; Нерентабельність підприємства; Операційна неефективність; Великий знос основних засобів.

В підрозділі 2.3 за допомогою моделі 5 конкурентних сил М. Портера, PESTLE-аналізу проаналізовано зовнішнє середовище підприємства та визначено його можливості та загрози. Можливості: Досягти більш вигідних умов співпраці з постачальниками співпраці з постачальниками; отримувати фінансування з боку держави та фондів фінансування євроінтеграції; автоматизувати бізнес процеси для підвищення продуктивності праці; розробити власні фінансові сервіси; покращити імідж за допомогою екопакування та екологічної логістики; законодавче закріплення монополії на соціально важливі послуги. Загрози: поява нових нішевих гравців на ринку поштових послуг; зменшення попиту на власні послуги через зміну вподобань споживачів; зменшення попиту на власні послуги через появу товарів заміників; втрата фінансування через політичну нестабільність; втрата монополії на соціально важливі послуги через реформи; зменшення попиту через збільшення вартості послуг; зменшення попиту через падіння купівельної спроможності населення; зменшення попиту на послуги через зменшення населення країни та населення територій де компанія має монополію; неможливість ведення діяльності через кібератаки; підвищення стандартів якості послуг з боку держави, що призведе до збільшення їх

вартості та падіння попиту. підвищення екологічних норм, що призведе до збільшення вартості послуг та падіння попиту.

За допомогою SWOT-аналізу та аналізу міжнародного досвіду було визначено можливі сценарії розвитку підприємства, проведено їх оцінку та визначено найпріоритетніші.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1 Формування стратегічних цілей підприємства

Результатом аналізу підприємства АТ «УКРПОШТА» в другому розділі було виокремлення основної проблеми підприємства, а саме його нерентабельність. Вирішення цієї проблеми потребує аналізу її глибинних причин та постановку цілей для ліквідації цих причин. Методом визначення причин нерентабельності буде побудова дерева проблем, яке зображено на рисунку 3.1, методом постановки цілей для вирішення проблем буде побудова дерева цілей, яке зображено на рисунку 3.2.

Для побудови дерева проблем необхідно використати логіко-структурний підхід, його суть полягає у визначенні причин основної проблеми на основі запитання «Чому?», також для визначення першопричин необхідно зробити це для кожної визначеної причини. Результати застосування такого підходу зображені на рисунку 3.1.

Результатами було визначено 4 рівні проблем. До першого рівня проблем було віднесено:

- малі доходи підприємства;
- великі витрати підприємства;

До другого рівня проблем було віднесено:

- низька ціна послуг;
- низька кількість наданих послуг;
- великі постійні витрати;
- великі змінні витрати;

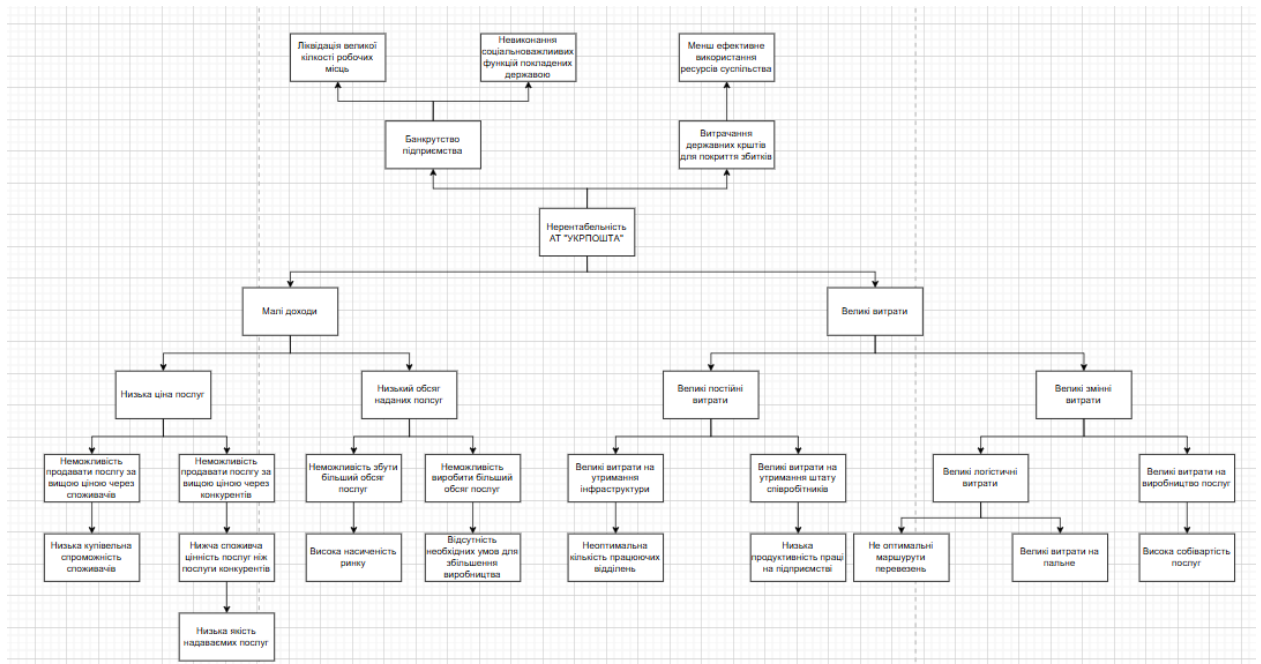


Рисунок 3.1 – Дерево проблем АТ «УКРПОШТА»

Джерело: побудовано автором на основі [66]

До третього рівня проблем було віднесено:

- неможливість продавати послугу за вищою ціною через споживачів;
- неможливість продавати послугу за вищою ціною через конкурентів;
- неможливість збути більший обсяг послуг;
- неможливість виробити більший обсяг послуг;
- великі витрати на утримання інфраструктури;
- великі витрати на утримання штату співробітників;
- великі логістичні витрати;
- великі витрати на виробництво послуг.

Глибинними причинами нерентабельності АТ «УКРПОШТА» є:

- низька купівельна спроможність споживачів;
- низька якість послуг;
- висока насиченість ринку функціонування підприємства;
- відсутність необхідних умов для збільшення виробництва послуг;
- неоптимальна кількість працюючих відділень;
- низька продуктивність праці на підприємстві;
- не оптимізовані маршрути перевезень;

- великі витрати на пальне;
- висока собівартість послуг.

Наступним етапом є побудова дерева цілей. Дерево цілей буде побудовано за допомогою техніки віддзеркалення. Результати зображені на рисунку 3.2.

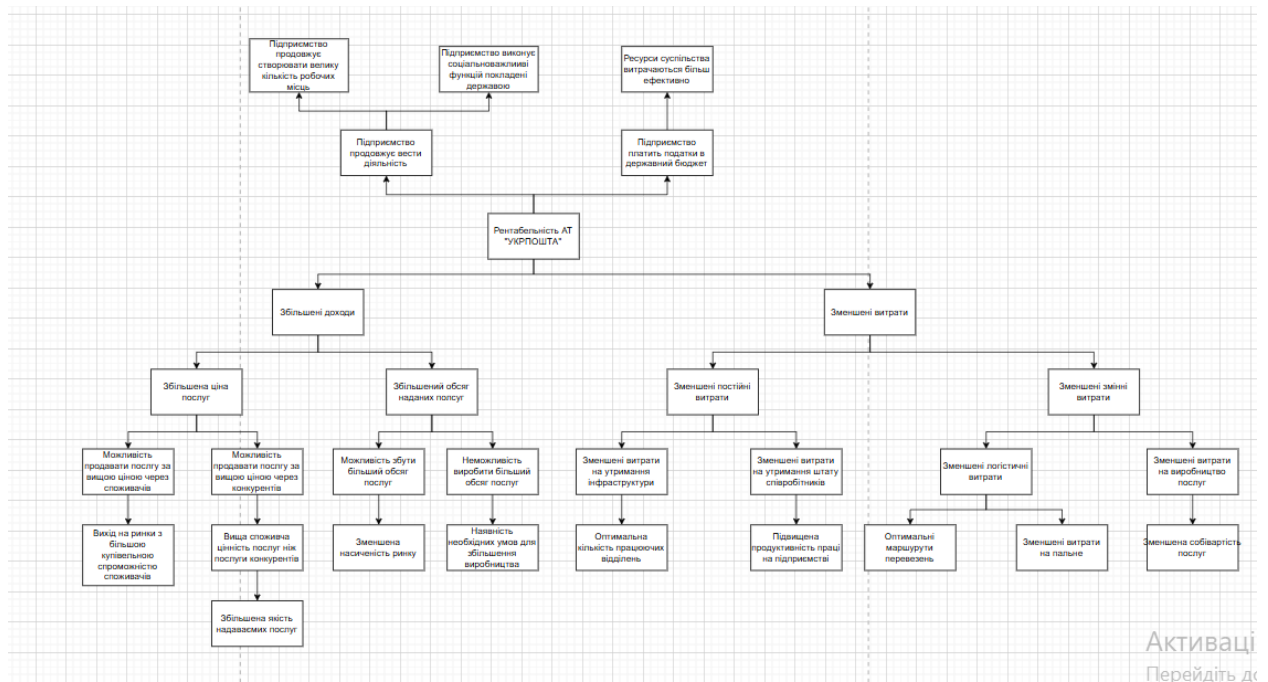


Рисунок 3.2 – Дерево цілей для АТ «УКРПОШТА»

Джерело: побудовано автором на основі [66]

Отже, щоб підприємство вийшло на рівень рентабельності необхідно досягти такі цілі:

- збільшити купівельну спроможність споживачів;
- збільшити якість послуг;
- зменшити насиченість ринку функціонування підприємства;
- створити необхідні умови для збільшення виробництва послуг;
- досягти оптимальної кількості працюючих відділень;
- збільшити продуктивність праці на підприємстві;
- оптимізувати маршрути перевезень;

- зменшити витрати на пальне;
- зменшити собівартість послуг.

Техніка відзеркалення має свої недоліки, одним з яких є вірогідність встановлення недосяжних для підприємства цілей. Так ціль «Збільшити купівельну спроможність споживачів» є недосяжною для підприємства тому, потенційними споживачами послуг АТ «УКРПОШТА» є кожен мешканець України, засновуючись на цьому здійснити вплив на доходи споживачів можна з державного рівня управління. Засновуючись на обмеженнях техніки відзеркалення доцільно здійснити адаптацію цілей за технікою SMART.

Техніка постановки цілей SMART передбачає встановлення цілей, які відповідають наступним критеріям:

- конкретна;
- вимірювана;
- досяжна;
- актуальна;
- обмежена у часі.

Актуальність визначених цілей зумовлена вирішенням основної проблеми підприємства – його нерентабельність. Минулі стратегії АТ «УКРПОШТА» були розроблені на термін 5 років, тому визначені цілі теж повинні бути досягнуті протягом 5 років. Всі цілі, крім «Збільшення купівельної спроможності споживачів» є досяжними, проблему низької купівельної спроможності споживачів доцільно вирішити за допомогою цілі «вихід підприємства на нові ринки». Для майбутньої побудови Balance Scorecard, перш за все необхідно розподілити визначені цілі на 4 перспективи:

- фінанси;
- клієнти;
- бізнес процеси;
- розвиток.

Основною фінансовою ціллю є досягнення рентабельності підприємства. КРІ цієї цілі є показник рентабельності капіталу, який показує

скліки прибутку генерує 1 грн. вкладена у капітал компанії, мінімальне оптимальне значення цього показника повинно бути більше нуля.

Ціллю в клієнтській перспективі є збільшення якості надаваних послуг для досягнення перемоги у конкурентній боротьбі. КРІ цієї цілі є Customer Satisfaction Score та індекс лояльності клієнтів. Customer Satisfaction Score показує наскільки задоволений клієнт від отриманої послуги за запропонованою шкалою. Індекс лояльності клієнтів вказує наскільки прихильні клієнти компанії. Оптимальним значенням Customer Satisfaction Score буде максимальна оцінка користувачів, оптимальним значенням індексу лояльності клієнтів є 1.

Цілями в сфері бізнес процесів є:

- збільшення виробництва;
- досягнення оптимізації працюючих відділень;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимізація маршрутів перевезення;
- зменшення витрат на паливо;
- зменшення собівартості послуг.

Збільшення виробництва дасть можливість компанії збільшити власний дохід задля покриття постійних витрат та досягнення рентабельного стану. КРІ цієї цілі – кількість наданих послуг, проданих товарів. Оптимальним значенням КРІ буде значення більше за минулий звітний період.

Досягнення оптимальної цілі працюючих відділень дасть можливість зменшити постійні витрати компанії та досягти рентабельності власної діяльності. КРІ цієї цілі – прибуток відділень. Оптимальне значення КРІ більше нуля.

Підвищення продуктивності праці дасть можливість скоротити витрати на оплату праці співробітників та досягти рентабельності власної діяльності. КРІ цієї цілі – коефіцієнт фондоозброєння. Оптимальне значення КРІ – більше ніж за минулий звітний період.

Оптимізація маршрутів перевезення дозволить скоротити сукупні витрати на перевезення та досягти за допомогою цього рентабельності власної діяльності. КРІ цієї цілі – сукупні витрати на перевезення. Оптимальне значення КРІ – менше ніж в минулому звітному періоді.

Зменшення витрат на паливо дасть можливість зменшити змінні витрати підприємства та досягти рентабельності власної діяльності. КРІ цієї цілі – сукупні витрати на паливо. Оптимальне значення КРІ – менше ніж за минулий звітний період.

Зменшення собівартості послуг дасть змогу збільшити валовий прибуток та за допомогою нього покрити непрямі витрати підприємства, що забезпечить рентабельність діяльності підприємства. КРІ – собівартість продукції та послуг. Оптимальне значення КРІ – менше ніж в минулому звітному періоді.

Ціль розвитку: вийти на нові ринки. Вихід на нові ринки дасть змогу збільшити доходи та прибутки підприємства та досягти рентабельності власної діяльності.

КРІ цієї цілі – прибуток від нових видів діяльності. Оптимальне значення КРІ – більше нуля.

Таким чином було визначено цілі підприємства АТ «УКРПОШТА».

3.2 Обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку та розробка стратегічної карти

Після проведеного в другому розділі аналізу можна зробити висновок, що корпоративною стратегією підприємства АТ «УКРПОШТА» доцільно обрати стратегію обмеженого зростання. Вибір цієї стратегії обумовлено наявністю можливостей у зовнішньому середовищі та необхідності змін

організації задля її виживання, зростання є обмеженим через відсутність або недостатню кількість внутрішніх ресурсів.

Конкурентна стратегія підприємства, найбільш доцільно обрати: за Портером – лідер за витратами, за Котлером – лідер, за Ансоффом – диверсифікація, за Мінцбергом – парасолькова, за Трейсі та Вірсеом – баланс між операційною ефективністю, клієнтоорієнтованістю та інноваційністю. Вибір стратегії лідера за витратами обумовлений великою часткою компанії на ринку та стандартизованими послугами на ринках функціонування підприємства, через що при однаковій якості послуг клієнт буде обирати найменшу ціну. Вибір стратегії лідера обумовлена можливістю зайняти більшу частку ринку на зростаючому ринку електронної комерції. Вибір стратегії диверсифікації обумовлений сильними сторонами підприємства та станом зовнішнього середовища, які дають можливість підприємству вийти на нові ринки. Вибір парасолькової стратегії обумовлено специфікою існуючої організаційної структури підприємства, якій притаманна висока централізація. Вибір балансу між операційною ефективністю, клієнтоорієнтованістю та інноваційністю обумовлений інтуїтивними прозріннями автора.

Маркетингову стратегію, доцільно залишити незмінною, а саме дотримуватись стратегії сегментованого маркетингу, який допоможе більш чітко визначати потреби споживачів.

Після визначення оптимальної стратегії розвитку стає можливим здійснити її декомпозицію за допомогою побудови Balance Scorecard.

Першим етапом побудови Balance Scorecard є визначення цілей підприємства, що було зроблено в підрозділі 3.1. Цілі та їх KPI наведені в таблиці 3.1.

Після визначення цілей та встановлення їх KPI необхідно розробити заходи, які дозволять досягти визначені цілі, вони були визначені за результатами SWOT-аналізу та аналізу міжнародного досвіду.

Таблиця 3.1 – Balance Scorecard

Фінанси		
Ціль	KPI	Цільове значення KPI
Досягнення рентабельності	Коефіцієнт рентабельності капіталу	>0
Клієнти		
Ціль	KPI	Цільове значення KPI
Збільшення якості надаваних послуг	Customer Satisfaction Score	5/5, 10/10
	Індекс лояльності клієнтів	1
Бізнес процеси		
Ціль	KPI	Цільове значення KPI
Збільшення виробництва	Кількість наданих послуг	Більше ніж в минулому звітному періоді
Оптимізація працюючих відділень	Прибуток відділень	>0
Підвищення продуктивності праці	Фондоозброєність підприємства	Більше ніж в минулому звітному періоді
Оптимізація маршрутів перевезення	Собівартість перевезення	Нижче ніж в минулому звітному періоді
Зменшення витрат на паливо	Витрати на паливо	Нижче ніж в минулому звітному періоді
Зменшення собівартості послуг	Собівартість послуг	Нижче ніж в минулому звітному періоді
Розвиток		
Ціль	KPI	Цільове значення KPI
Вихід на нові ринки	Прибуток від нових видів діяльності та нових послуг	>0

Джерело: складено автором самостійно

На момент 2025 року за даними Міністерства розвитку громад та територій України АТ «УКРПОШТА» реалізує такі проекти як:

- сільське відділення;
- розвиток логістичної інфраструктури;
- оновлення транспорту;
- оновлення ІТ.

Метою цих проектів є досягнення оптимальної кількості працюючих відділень, підвищення продуктивності праці на підприємстві, оптимізація маршрутів перевезення, зменшення витрат на паливо, зменшення собівартості послуг, підвищення якості надаваних послуг.

За результатами SWOT-аналізу та аналізу іноземного досвіду, були запропоновані такі проекти як:

- цифрова поштова скринька;
- фінансові послуги УКРПОШТИ;
- цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат.

Перелічені вище проекти прагнуть досягти такі цілі як: збільшення купівельної спроможності споживачів та зменшення насиченості ринку за допомогою виходи на нові ринки та збільшення якості надаваних послуг.

Цілі проектів та самі проекти наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Проекти АТ «УКРПОШТА»

Назва проекту	Цілі проекту
Сільське відділення;	– досягнення оптимальної кількості працюючих відділень – зменшення собівартості послуг
Розвиток логістичної інфраструктури;	– підвищення продуктивності праці на підприємстві – оптимізація маршрутів перевезення – зменшення собівартості послуг – підвищення якості надаваних послуг
Оновлення транспорту;	– підвищення продуктивності праці на підприємстві – зменшення витрат на паливо
Оновлення ІТ.	– збільшення якості надаваних послуг – підвищення продуктивності праці на підприємстві
Цифрова поштова скринька;	– збільшення якості надаваних послуг
Фінансові послуги УКРПОШТИ;	– збільшення купівельної спроможності споживачів – зменшення насиченості ринку
Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат.	– збільшення якості надаваних послуг

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином можна зробити висновок, що метою запропонованих та існуючих проектів АТ «УКРПОШТА» є досягнення всіх визначених цілей, які, в свою чергу, зможуть вирішити проблему нерентабельності АТ «УКРПОШТА».

Після визначення цілей кожного проекту, стає можливим побудувати план досягнення цих цілей, в цій роботі будуть розроблені плани тільки для запропонованих проектів, плани діючих проектів АТ «УКРПОШТА» не будуть розроблені.

План проекту «Цифрова поштова скринька». Метою проекту «Цифрова поштова скринька» є розробка застосунку, який дозволить вести електронне листування документами, що мають юридичну силу.

Необхідні для реалізації проекту роботи наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Необхідні роботи для реалізації проекту «Цифрова поштова скринька»

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Кількість виконавців	Умови початку
A	Планування та аналіз вимог	20	3	Вихідна робота
B	Розробка дизайну та архітектури	25	4	Після A
C	Бекенд-розробка	60	5	Після A
D	Фронт-енд розробка	50	3	Після A
E	Інтеграція із державними системами	45	4	Після A
F	Тестування	30	3	Після C, D
G	Запуск пробного проекту	15	5	Після E, F, B
H	Реліз	30	6	Після G

Джерело: складено автором самостійно

Після визначення робіт проекту, стає можливим визначення подій проекту. Події проекту наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Події проекту «Цифрова поштова скринька»

Номер події	Подія
1	2
1	Початок проекту
2	Завершення планування
3	Завершення розробки дизайну та архітектури
4	Завершення бекенд-розробки
5	Завершення фронт-енд розробка
6	Завершення інтеграції із державними системами
7	Завершення тестування
8	Завершення пробного проекту
9	Реліз проекту

Джерело: складено автором самостійно

Після визначення подій проекту стає можливим розробити мережевий графік проекту. Мережевий графік проекту зображено на рисунку 3.3.

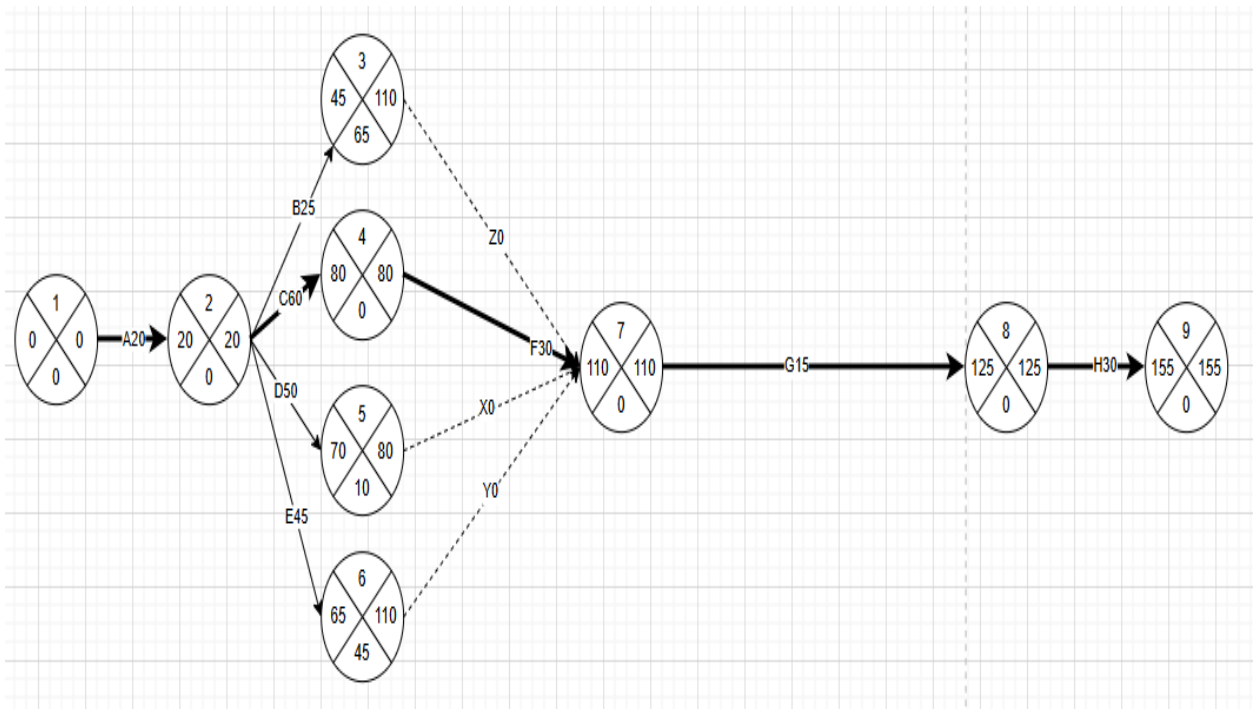


Рисунок 3.3 – Мережевий графік проекту «Цифрова поштова скринька»

Джерело: складено автором самостійно

Наступним етапом планування проекту є побудова діаграми Ганта та графіку завантаження, вони зображені на рисунку 3.4 та 3.5.

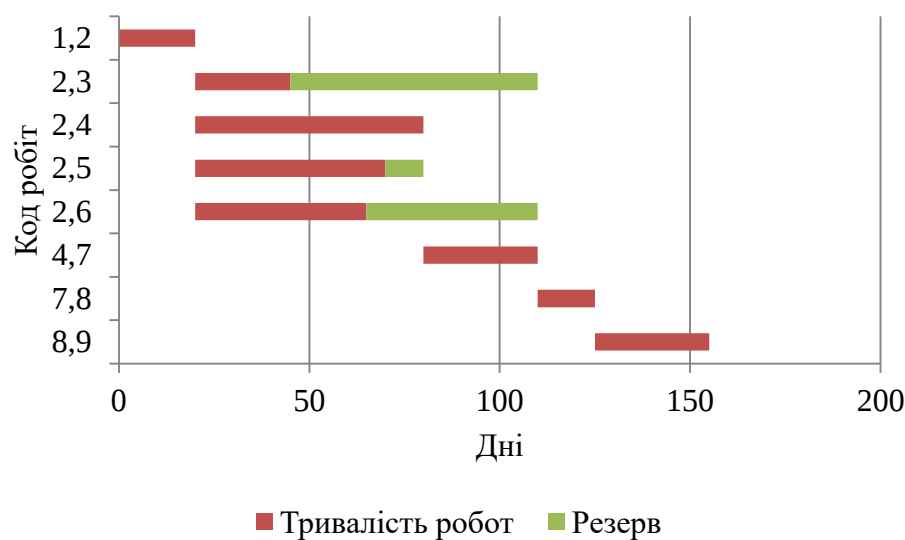


Рисунок 3.4 – Діаграма Ганта проекту «Цифрова поштова скринька» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

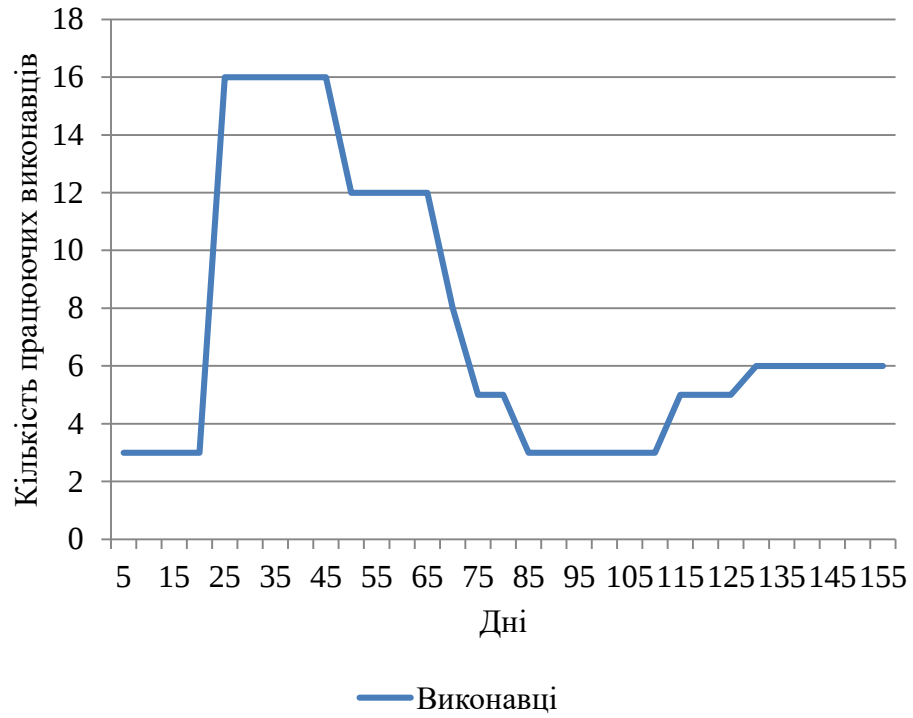


Рисунок 3.5 – Графік завантаження проекту «Цифрова поштова скринька» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином можна зробити висновок, що до оптимізації для виконання проекту необхідно 16 виконавців. Діаграма Ганта та графік завантажень після оптимізації наведені на рисунках 3.6 та 3.8.

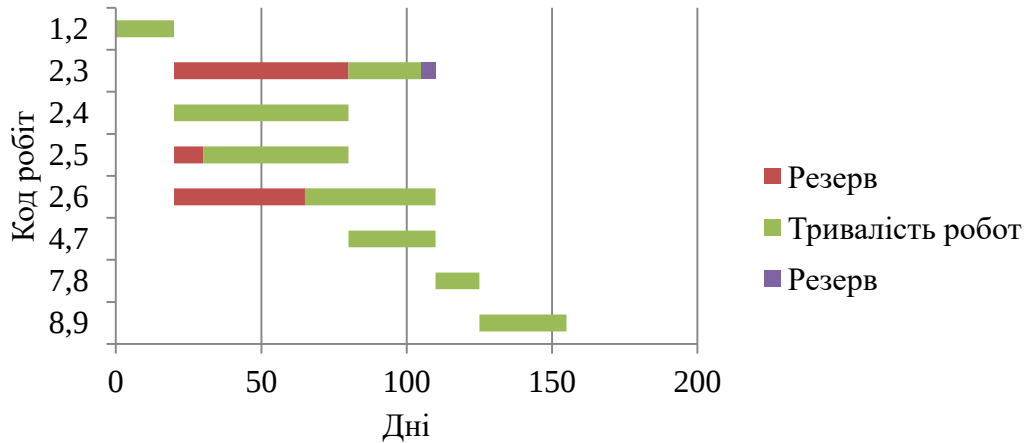


Рисунок 3.6 – Діаграма Ганта проекту «Цифрова поштова скринька» після оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

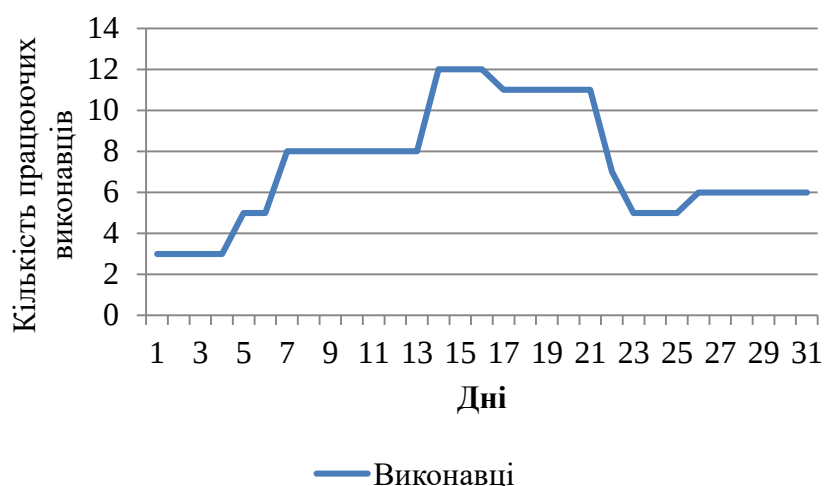


Рисунок 3.7 – Графік завантаження проекту «Цифрова поштова скринька» після оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

За допомогою оптимізації вдалося зменшити число необхідних виконавців з 16 до 12. Таким чином розробка плану проекту «Цифрова поштова скринька».

Завершальним етапом планування проекту буде оцінка його вартості. Вартість проекту буде дорівнювати вартості необхідних для його реалізації робіт. Калькуляція витрат проекту наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Кошторис проекту «Цифрова поштва скринька»

Стаття витрат	Витрати, грн
Фонд оплати праці	3 600 000
Капітальні витрати	1 000 000
Витрати на сертифікацію та інтеграцію з державними системами	500 000
Резерв на непередбачені витрати	500 000
Разом	5 600 000

Джерело: складено автором самостійно

План проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ». Метою проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ» є вихід на новий ринок фінансових послуг, це дозволить збільшити дохід підприємства та вирішити проблему його нерентабельності.

Перелік необхідних робіт для реалізації проекту наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Необхідні роботи для реалізації проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ»

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Кількість виконавців
A	Аналіз ринку та формування продуктової лінійки	25	4
B	Отримання необхідних ліцензій	90	3
C	Розробка та впровадження застосунку	70	6
D	Розробка та впровадження модуля звітності та безпеки	50	4
E	Інтеграція з міжбанківськими системами	45	4
F	Підготовка та навчання персоналу для тестового проекту	30	8
G	Розробка маркетингових матеріалів та комунікаційних стратегій	25	3
H	Запуск тестового проекту	40	10
I	Аналіз результатів пробного проекту	20	4
J	Повномасштабне навчання всього персоналу	50	15
K	Запуск проекту	30	12

Джерело: складено автором самотійно

Логіка послідовності робіт наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Логіка послідовності робіт проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ»

Робота А є вихідною роботою
Роботи В, С та G робляться паралельно після роботи А
Робота Е виконується після роботи В
Робота D виконується після завершення роботи С
Робота F виконується після завершення роботи С
Робота H виконується після завершення робіт D, E, F та G
Робота I починається після H
Робота J починається після I
Робота K починається після J

Джерело: складено автором самотійно

Після визначення логіки виконання робіт можна визначити події проекту (таблиця 3.8) та скласти мережевий графік (рисунок 3.8).

Таблиця 3.8 – Події проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ»

Номер події	Опис події
1	Початок проекту
2	Завершення роботи А
3	Завершення роботи В
4	Завершення роботи С
5	Завершення роботи G
6	Завершення роботи Е
7	Завершення роботи D
8	Завершення роботи F
9	Завершення роботи Н
10	Завершення роботи І
11	Завершення роботи J
12	Завершення роботи К та завершення проекту

Джерело: складено автором самостійно

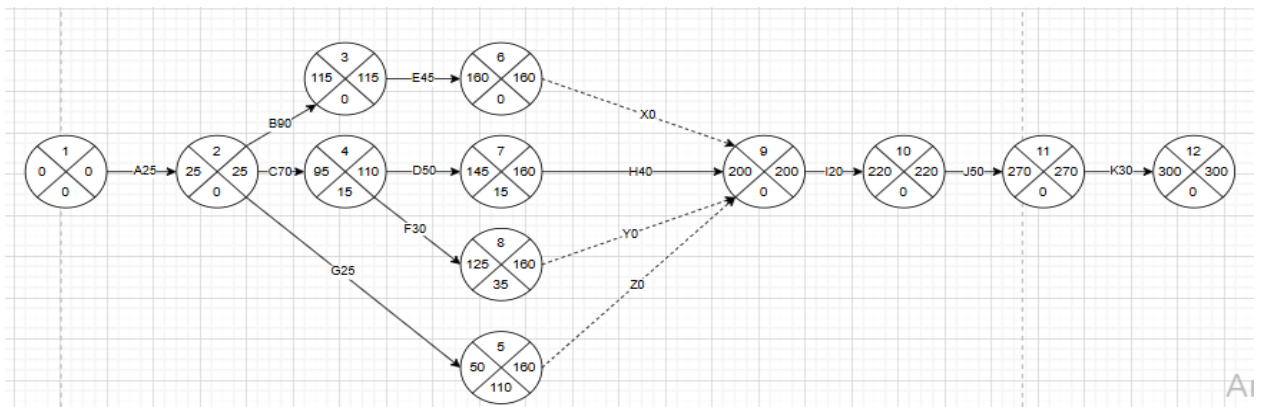


Рисунок 3.8 – Мережевий графік проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ»

Джерело: складено автором самостійно

Коди робіт наведено в таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – коди робіт проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ»

Назва роботи	Код роботи
A	1,2
B	2,3
C	2,4
D	4,7
E	3,6
F	4,8
G	2,5
H	6.7.8.5,9
I	9,10
J	10,11
K	11,12

Джерело: складено автором самостійно

Наступним етапом планування проекту є розробка діаграми Ганта та графіку завантаження, які зображені на рисунках 3.9 та 3.10.

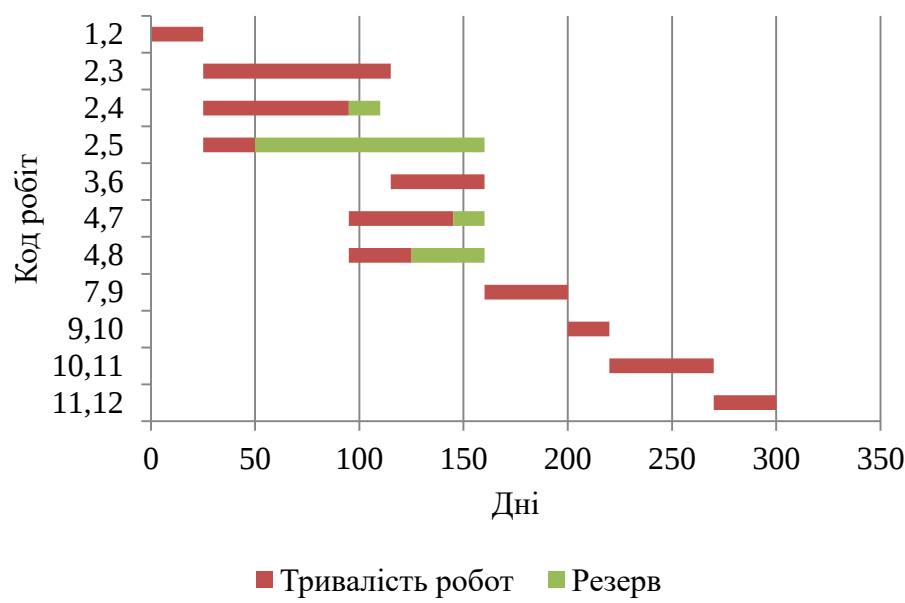


Рисунок 3.9 –Діаграма Ганта проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

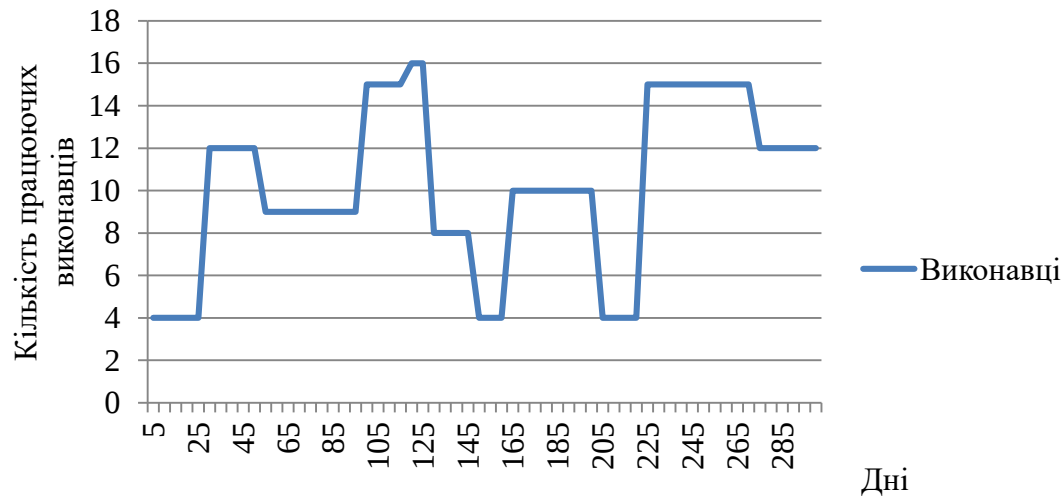


Рисунок 3.10 – Графік завантаження проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

До оптимізації для реалізації проекту необхідно 16 виконавців. Діаграма Ганта та графік навантаження після оптимізації зображені на рисунку 3.11 та 3.12.

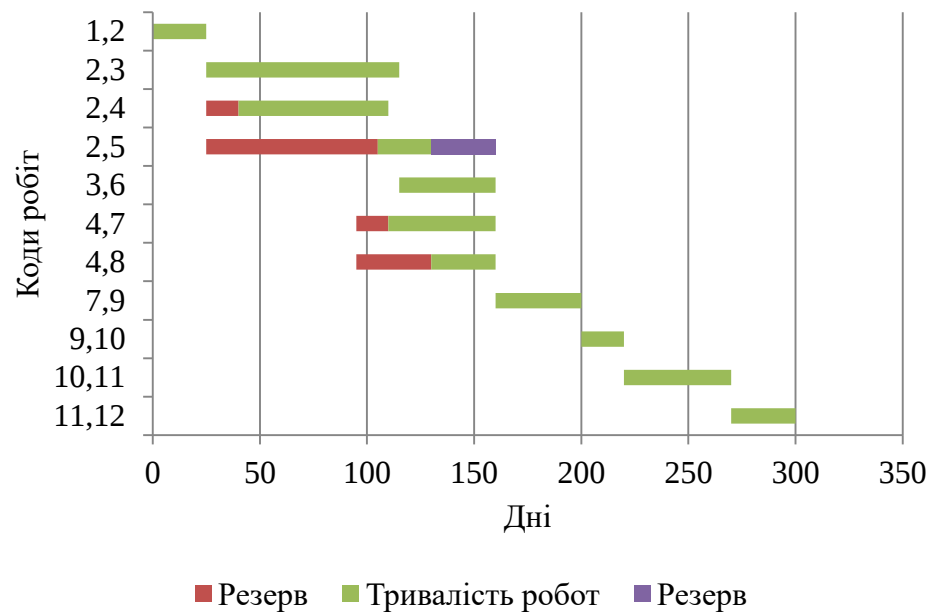


Рисунок 3.11 – Діаграма Ганта проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ» після оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

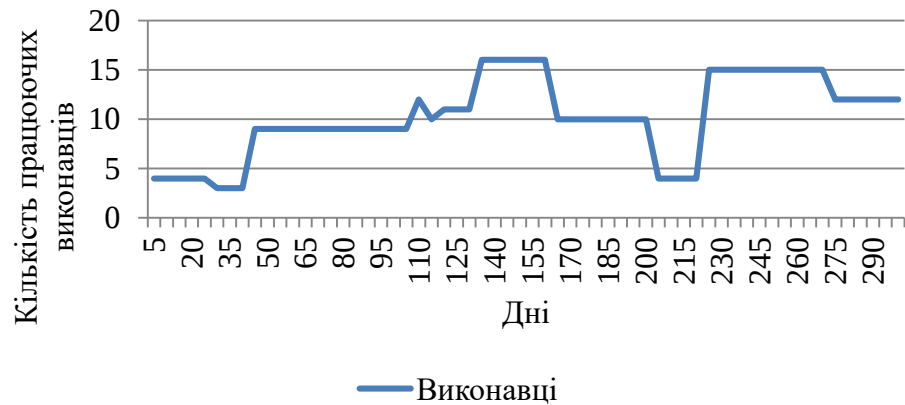


Рисунок 3.12 - Рисунок 3.10 – Графік завантаження проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

Отже оптимізація не дала значного ефекту, для проекту все одно необхідно 16 виконавців. Кошторис витрат на реалізацію проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ» зображений в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Кошторис проекту «Фінансові послуги УКРПОШТИ»

Стаття витрат	Витрати, грн
Фонд оплати праці	9 000 000
Капітальні витрати	2 000 000
Витрати на отримання ліцензій	1 000 000
Резерв на непередбачені витрати	1 000 000
Разом	13 000 000

Джерело: складено автором самостійно

Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат. Метою проекту є розробка цифрової платформи для Інтернет покупок задля виходу на новий ринок електронної комерції. Перелік необхідних робіт для реалізації проекту наведено в таблиці 3.11, логіка виконання робіт наведена в таблиці 3.12.

Таблиця 3.11 – Необхідні для реалізації проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат» роботи

Код роботи	Опис	Тривалість, дні	Виконавці
A	Аналіз ринку та формування ТЗ	30	5
B	Розробка архітектури та дизайну	40	6
C	Бекенд-розробка	60	7
D	Фронтенд-розробка	70	5
E	Розробка платіжного шлюзу	50	4
F	Наповнення каталогу	60	8
G	Інтеграція з системою логістики	30	4
H	Тестування	40	5
I	Запуск платформи	30	10

Джерело: складено автором самостійно

Таблиця 3.12 – Логіка виконання робіт проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат»

Робота А є вихідною роботою
Роботи В, Е та F робляться паралельно після А
Роботи С та D робляться паралельно після В
Робота G робиться після роботи С
Робота Н починається після завершення робіт D, Е, F та G
Робота І починається після завершення роботи Н

Джерело: складено автором самостійно

В таблиці 3.13 наведено події проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат».

Таблиця 3.13 - Події проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат».

Номер події	Опис події
1	Початок проекту
2	Завершення роботи А
3	Завершення роботи В
4	Завершення роботи Е
5	Завершення роботи F
6	Завершення роботи С
7	Завершення роботи D
8	Завершення роботи G
9	Завершення роботи Н
10	Завершення роботи І та завершення проекту

Джерело: складено автором самостійно

На рисунку 3.11 зображено мережевий графік проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат».

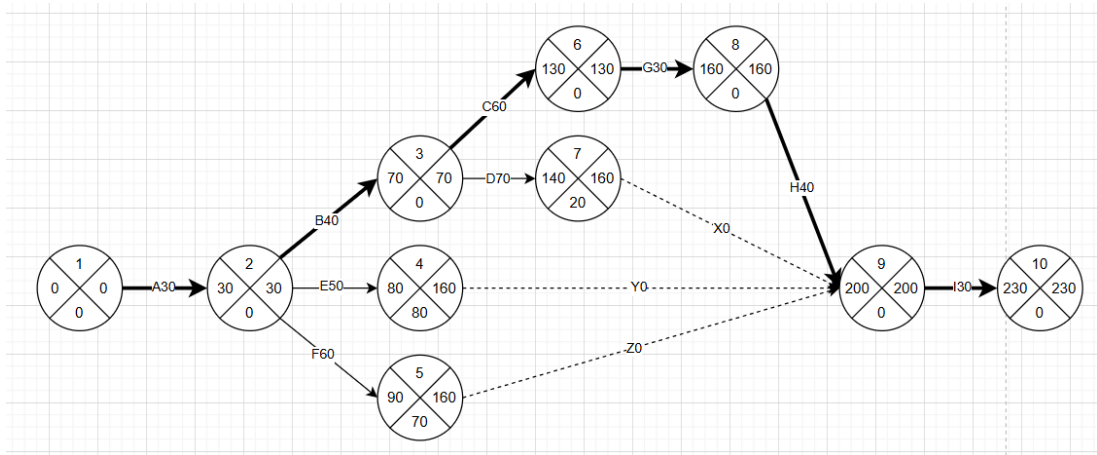


Рисунок 3.11 - Мережевий графік проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат»

Джерело: складено автором самостійно

На рисунках 3.12 та 3.13 зображено діаграму Ганта та графік навантаження проекту до оптимізації, на рисунках 3.14 та 3.15 – після оптимізації.

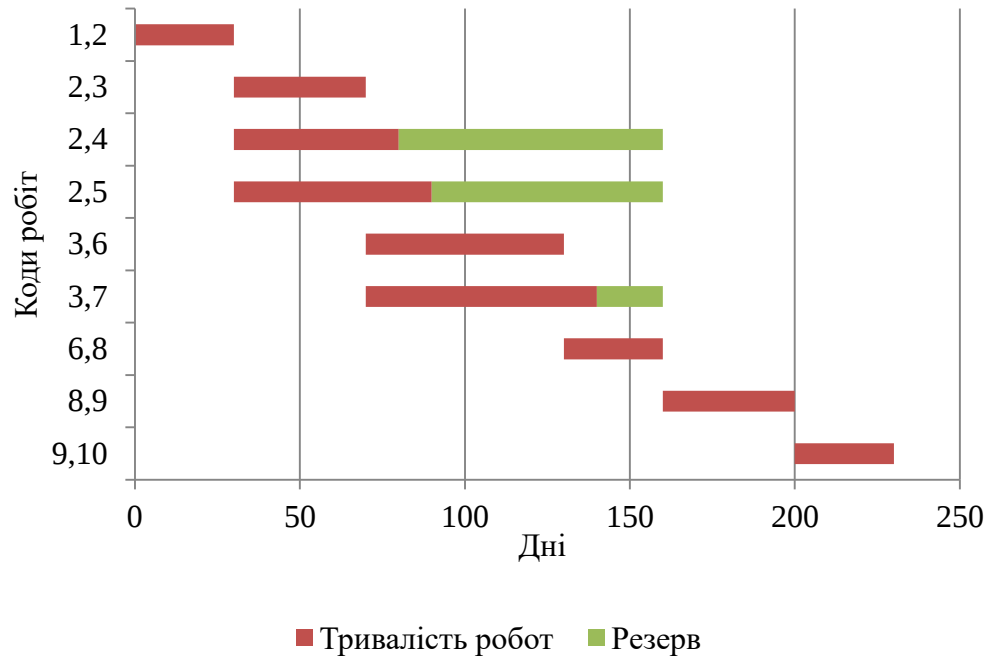


Рисунок 3.12 – Діаграма Ганта проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

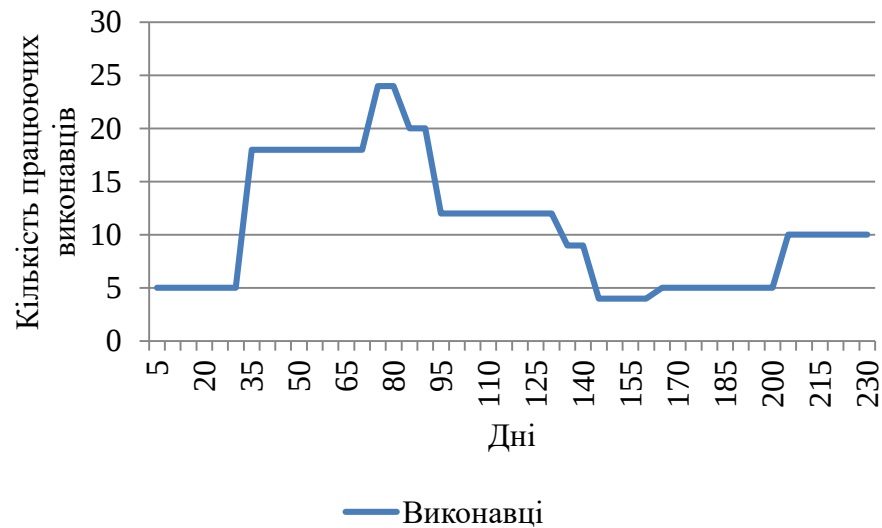


Рисунок 3.13 – Графік навантаження проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат» до оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

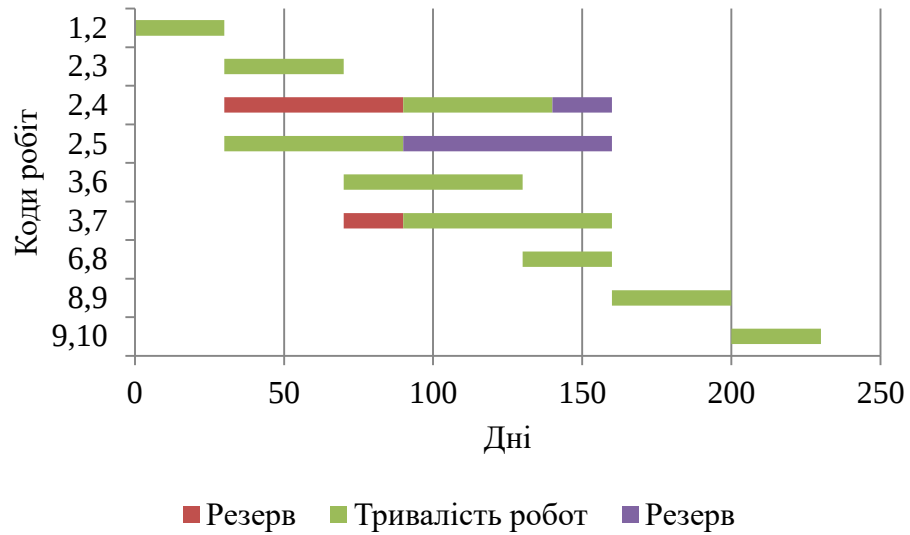


Рисунок 3.14 – Діаграма Ганта проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат» після оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

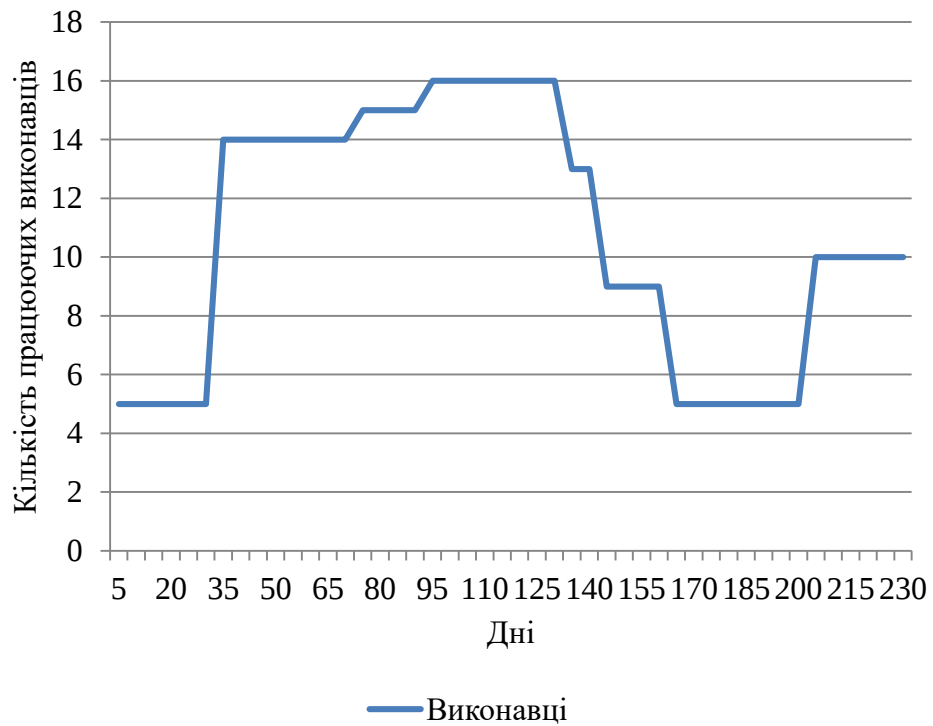


Рисунок 3.15 – Графік навантаження проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат» після оптимізації

Джерело: складено автором самостійно

За допомогою оптимізації вдалося зменшити число необхідних для реалізації проекту виконавців з 24 до 16. Кошторис витрат проекту наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Кошторис проекту «Цифрова платформа для Інтернет покупок та оплат»

Стаття витрат	Витрати, грн
Фонд оплати праці	11 000 000
Капітальні витрати	1 500 000
Витрати на забезпечення безпеки платіжної системи	1 000 000
Резерв на непередбачені витрати	1 500 000
Разом	15 000 000

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином було розроблено плани проектів, ціллю яких є вирішення проблеми нерентабельності АТ «УКРПОШТА». Наступним етапом є розрахунок періоду окупності цих проектів.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії

Доцільністю впровадження стратегії є можливість подолання підприємством АТ «УКРПОШТА» проблеми власної нерентабельності. Для економічного обґрунтування стратегії необхідно визначити який обсяг прибутку компанія отримає від її впровадження, для визначення цього обсягу необхідно здійснити прогнозування.

В сучасних умовах господарювання неможливо точно спрогнозувати чи дадуть запропоновані проекти позитивний чи негативний ефект також неможливо поррахувати та обґартувати імовірність отримання певного ефекту так, як це подія не є випадковою, враховуючи це доцільно розробити три прогнозу, а саме:

– песимістичний;

- реалістичний;
- оптимістичний.

При песимістичному сценарії запропонована стратегія взагалі не приведе до позитивних змін обсягу доходу.

При реалістичному сценарії запропонована стратегія приведе до збільшення доходу підприємства до обсягу, який забезпечить рівень рентабельності капіталу в 5%.

При оптимістичному сценарії запропонована стратегія приведе до збільшення доходу підприємства до обсягу, який забезпечить рівень рентабельності капіталу в 10%.

Наступним етапом економічного обґрунтування є підрахунок вартості проектів. Підрахунок імовірної вартості проектів буде виконано за допомогою підрахунку середнього арифметичного значення між вартістю аналогічних об'єктів на ринці та сукупної вартості необхідних для реалізацію проекту ресурсів, результати розрахунку наведені в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Розрахунок імовірної вартості реалізації стратегії, грн.

Вартість робіт та ресурсів необхідних для реалізації проектів			
Роботи	«Цифрова поштова скринька»	«Фінансові послуги УКРПОШТИ»	«Інтернет платформа для покупок та оплат»
Фонд оплати праці	3 600 000	9 000 000	11 000 000
Капітальні витрати	1 000 000	2 000 000	1 500 000
Інші витрати	500 000	1 000 000	1 000 000
Резерв на непередбачені витрати	500 000	1 000 000	1 500 000
Разом	5 600 000	13 000 000	15 000 000
Аналогічні ринкові об'єкти			
Назва	Дія City	Monobank	Rozetka
Вартість їх розробки	40 000 000	400 000 000	600 000 000
Назва	Дія City	Monobank	Rozetka
Імовірна вартість	22 800 000	206 000 000	307 500 000
Разом	536 300 000		

Джерело: складено автором самостійно

Після визначення імовірної вартості кожного проекту необхідно визначити обсяг прибутку за кожним сценарієм, для цього необхідно спрогнозувати обсяг доходу, прогнозування рівня доходу підприємства буде зроблено за допомогою екстраполяції тренду з використанням середнього темпу росту, методу найменших квадратів та методу експоненційного згладжування, результати Прогнозовані значення доходу наведені в таблиці 3.16, візуально прогнозування доходу підприємства за допомогою середнього темпу росту зображені на рисунку 3.16, за допомогою методу середніх квадратів – на рисунку 3.17, за допомогою методу експоненційного згладжування – на рисунку 3.18.

Таблиця 3.16 – Розрахунок прогнозованого значення доходу, млрд. грн.

Роки	Період	Середній темп росту	Метод найменших квадратів	Метод експоненційного згладжування
2025	6	14,17	13,46	9,86
2026	7	15,45	14,26	9,31
2027	8	16,85	15,06	8,77
Коефіцієнт апроксимації		0,77	0,94	-3,44

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА»[66]

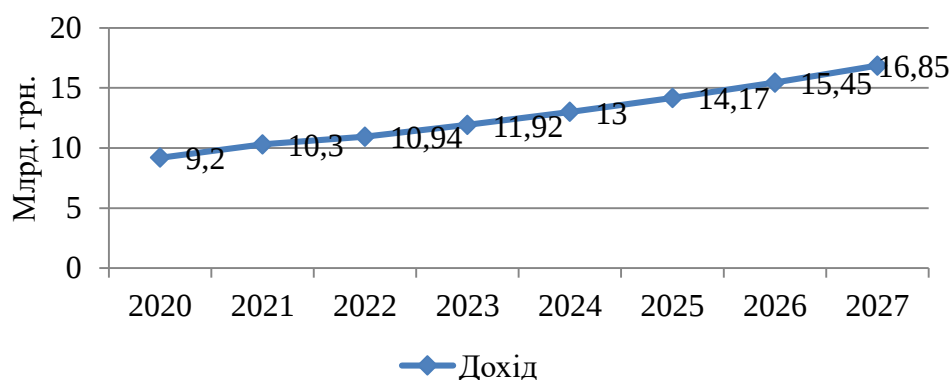


Рисунок 2.16 – Дохід АТ «УКРПОШТА» та його прогнозовані значення розрахований за допомогою середнього темпа росту, млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА»[66]

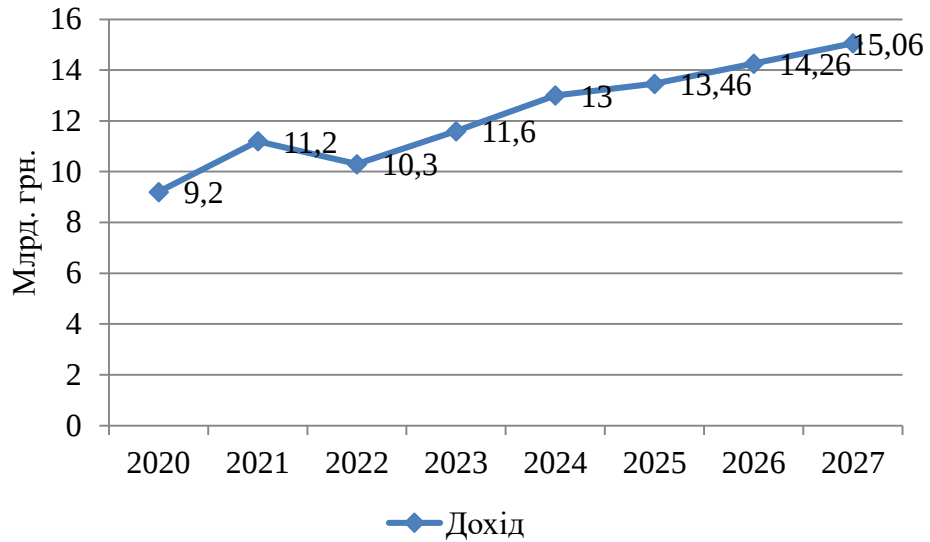


Рисунок 2.17 – Дохід АТ «УКРПОШТА» та його прогнозовані значення розрахований за допомогою методу найменших квадратів, млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА»[66]

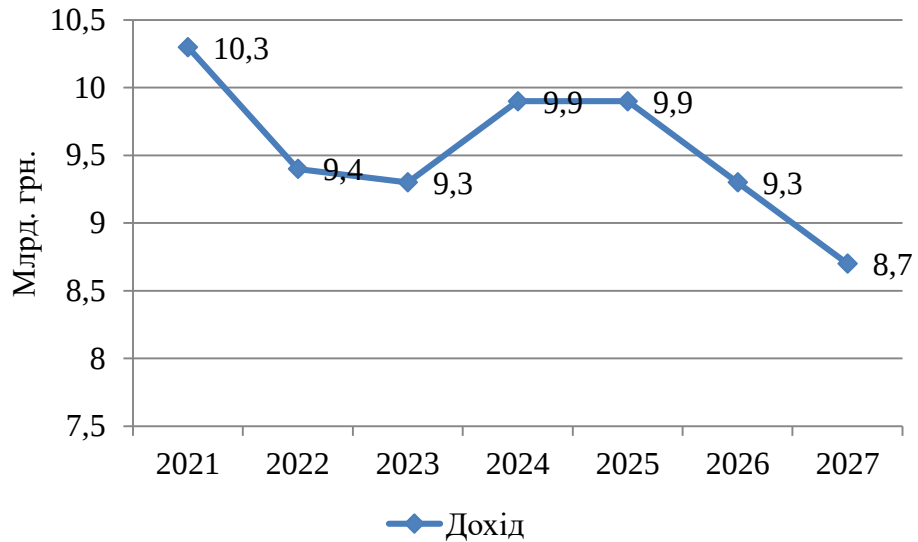


Рисунок 2.18 – Дохід АТ «УКРПОШТА» та його прогнозовані значення розрахований за допомогою методу найменших квадратів, млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА»[66]

Таким чином можна зробити висновок, що найбільш точним прогнозом обсягу доходу є прогноз зроблений за допомогою методу найменших квадратів, тому що його коефіцієнт апроксимації є найвищим. Відповідно до цього методу обсяг доходу буде дорівнювати 15,06 млрд. грн.. Після визначення прогнозованого обсягу доходу стає можливим визначити обсяг прибутку за кожним сценарієм, результати зображені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Прогнозовані значення прибутку та їх вплив на фінансове становище підприємства, тис. грн

	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Прогнозований обсяг прибутку підприємства	0	753000	1506000
Чистий фінансовий результат від реалізації проектів	-536300	216700	969700
Непокритий збиток підприємства на момент 2024 року	-1054324	-1054324	-1054324
Непокритий збиток підприємства після реалізації стратегії	-1590624	-837624	-84624
Зміна непокритого збитку	1,51	0,79	0,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «УКРПОШТА»[66]

Таким чином можна зробити висновок, що реалізація стратегії при оптимістичному сценарії дасть можливість підприємству покрити звої накопичені збитки майже повністю, при реалістичному сценарії підприємство теж отримує прибутки, які зможуть зменшити непокритий збиток у 0,79 разів. При песимістичному сценарії підприємство зазнає значних збитків, що збільшить його непокритий збиток у 1,51 рази.

Отже реалізація розробленої стратегії несе в собі як ризики так і можливості. В умовах необхідності змін АТ «УКРПОШТА» для його виживання, запропонована стратегія є одним з варіантів дій для підприємства.

Висновки за розділом 3

В підрозділі 3.1 за допомогою дерева причин було визначено причини нерентабельності підприємства АТ «УКРПОШТА» та поставлено цілі вирішення визначених причин за допомогою дерева цілей та адаптовано їх під критерії SMART.

В підрозділі 3.2 за допомогою розподілу раніше визначених цілей було побудовано Balance Scorecard. Розроблено плани реалізації раніше визначених проектів, що включають перелік необхідних робіт, необхідну кількість виконавців, вартість виконання робіт проекту та ресурсів необхідних для їх виконання, план також містить діаграми Ганта, мережеві графіки та графіки завантажень.

В підрозділі 3.3 за допомогою прогнозування потенційного ефекту від впровадження стратегії за допомогою середнього темпу росту, методу найменших квадратів та методу експоненсійного згладжування було економічно обґрунтовано її впровадження.

Було визначено, що доцільність впровадження розробленої стратегії полягає у можливому вирішенні за допомогою неї головної проблеми підприємства, а саме його нерентабельності та, як наслідок, покриття накопичених непокритих збитків.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено підходи до визначення сутності поняття стратегії розвитку підприємства та його значення для забезпечення розвитку організації.

Проаналізовано погляди різних науковців на стратегічне управління та стратегію розвитку підприємства, було визначено, що стратегія розвитку підприємства це система цілей, планів їх досягнення та правил прийняття рішень, заснована на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ та спрямована на створення цінності та зайняття певної ринкової позиції. Було визначено, що без стратегії організація не може мати стабільний результат в довгостроковій перспективі, що обумовлює її високе значення на розвиток підприємства.

2. Визначено види стратегії та критерії їх вибору.

Визначені три основні види стратегії розвитку підприємства, а саме корпоративна, конкурентна та функціональна. Кожен вид стратегії має свої підвиди. Вибір стратегій засновується на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, які включають у себе як аналіз їх теперішнього стану так і аналіз динаміки їх змін.

3. Систематизовано моделі та інструменти стратегічного управління та визначено можливості їх використання у процесі формування стратегії розвитку.

Визначено, що для аналізу внутрішнього середовища доцільно використовувати горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності підприємства та розрахунок показників його рентабельності, ліквідності, фінансової незалежності та ділової активності. Для аналізу зовнішнього середовища підприємства доцільно використовувати PESTLE-аналіз та модель 5 конкурентних сил Майкла Портера. Для декомпозиції стратегії можливо використати SWOT-аналіз – для визначення можливих сценаріїв

розвитку підприємства та Balance Scorecard – для встановлення цілей підприємства та визначення проектів, метою яких є досягнення встановлення цілей підприємства.

4. Оцінено основні проблеми ринкового середовища поштових послуг на основі аналізу діяльності АТ «УКРПОШТА».

Визначено, що основними проблемами ринкового середовища поштових послуг є велика інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями на ринку, велика загроза товарів-замінників та загальна нестабільність зовнішнього середовища, яка включає наслідки військових дій, падіння попиту на поштові послуги через демографічні зміни, збільшення вартості послуг через зміну курсових різниць та збільшення рівня тарифів та цін.

5. Проведено оцінку внутрішнього стану АТ «УКРПОШТА»;

В результаті аналізу внутрішнього стану АТ «УКРПОШТА» було визначено сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних сторін віднесено: наявність великої матеріально-технічної бази; наявність широкого інфраструктурного покриття; монопольне виконання деяких послуг (доставка пенсій та соціальних виплат). До слабких сторін віднесено: загальна неплатоспроможність підприємства; відсутність фінансової незалежності; нерентабельність підприємства; операційна неефективність; великий знос основних засобів.

6. Оцінено зовнішнє середовище АТ «УКРПОШТА» за допомогою конкурентного аналізу та визначено проблеми його розвитку.

За допомогою моделі 5 конкурентних сил М. Портера, PESTLE-аналізу проаналізовано зовнішнє середовище підприємства та визначено його можливості та загрози, які є проблемами розвитку підприємства. Можливості: Досягти більш вигідних умов співпраці з постачальниками співпраці з постачальниками; отримувати фінансування з боку держави та фондів фінансування євроінтеграції; автоматизувати бізнес процеси для підвищення продуктивності праці; розробити власні фінансові сервіси; покращити імідж за допомогою екопакування та екологічної логістики; законодавче закріплення

монополії на соціально важливі послуги. Основні загрози: поява нових нішевих гравців на ринках функціонування підприємства; зменшення попиту на власні послуги через зміну вподобань споживачів, появу товарів замінників, збільшення вартості послуг, падіння купівельної спроможності населення, зменшення населення країни та населення територій де компанія має монополію; втрата фінансування через політичну нестабільність; неможливість ведення діяльності через кібератаки.

За допомогою SWOT-аналізу та аналізу міжнародного досвіду визначено можливі сценарії розвитку підприємства, проведено їх оцінку та визначено найпріоритетніші.

7. Сформовано стратегічні цілі розвитку підприємства.

За допомогою дерева причин було визначено причини нерентабельності підприємства АТ «УКРПОШТА» та поставлено цілі вирішення визначених причин за допомогою дерева цілей та адаптовано їх під критерії SMART та Balance Scorecard.

8. Обґрунтовано вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства та побудовано карту його розвитку.

За допомогою розподілу раніше визначених цілей було побудовано Balance Scorecard. За допомогою результатів SWOT-аналізу та аналізу міжнародного досвіду було визначено проекти, реалізація яких дозволить досягти цілі Balance Scorecard. Розроблено плани реалізації визначених проектів, що включають перелік необхідних робіт, необхідну кількість виконавців, вартість виконання робіт проекту та ресурсів необхідних для їх виконання, план також містить діаграми Ганта, мережеві графіки та графіки завантажень.

9. Надано економічне обґрунтування впровадження стратегії.

За допомогою прогнозування потенційного ефекту від впровадження стратегії за допомогою середнього темпу росту, методу найменших квадратів та методу експоненсійного згладжування було економічно обґрунтовано її впровадження. Було визначено, що доцільність впровадження розробленої

стратегії полягає у можливому вирішенні за допомогою неї головної проблеми підприємства, а саме його нерентабельності та, як наслідок, покриття накопичених непокритих збитків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабаченко Д., Шелест П. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку підприємства // *Наукові перспективи*. 2022. № 5(12). С. 37 – 50. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/1569>
2. Панцук А.А., Арестов С.В. Розробка стратегій розвитку підприємства на основі економічного аналізу. *Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 листопада 2024 р.)*. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 61-63.
3. Мельник Л.М., Юрша О.М., Гончарук О.А. Концептуальні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства // *Наукові перспективи*. 2024. №9(51). С. 661 – 678. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15188/15258>
4. Клочковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства // *Економіка та організація управління*. 2022. №3. С. 37 – 56. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5>
5. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В. Власюк К.В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємства // *Підприємництво та торгівля*. 2024. № 43. С. 44 – 51. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1724>
6. Лебідь Т.В. Петруля А.М. Планування проекту розробки стратегії розвитку підприємств (на прикладі ТОВ «ВОЛЬТЕЛЕКТРО») // *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12. С. 280 – 292. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/17488/17554>
7. Шатіло О.В. Характеристики методів та моделей розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №1(107). С. 44 – 49. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/160/150>

8. Ключ Ю.І., Сєребряк К.І., Керезвас І.А. Вибір напрямку стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №5(05). С. 134 – 138. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/198/185>

9. Томашевський Ю.М. Томашівський О.З. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентоспроможності бізнесу // *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. №79. С. 49 – 54. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1677/1578>

10. Бондаренко В., Гаоцзян Ч. Особливості формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємств на регіональному рівні // *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. №1. С. 51 – 59. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/506/506>

11. Michael E. Porter What Is Strategy? // *Harvard Business Review*. №6(74). 1996. С. 61 – 78 URL: <https://cs.furman.edu/~pbatchelor/mis/Slides/Porter%20Strategy%20Article.pdf>

12. Michael E. Porter How Competitive Forces Shape Strategy? // *Harvard Business Review*. №2(57). 1996. С. 137 – 145 URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

13. Румельт Р. П. Strategy, Structure, and Economic Performance: монографія. Бостон : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974. – 235 с.

14. Румельт Р. П. Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters: монографія – Нью-Йорк : Crown Business, 2011. – 336 с.

15. Румельт Р. П. Evaluating Business Strategy / Р. П. Румельт // *Business Policy and Strategic Management* / Упоряд. В. Ф. Глюк. – 3-є вид. – Нью-Йорк : McGraw-Hill, 1980. – С. 196–212.

16. Тіс Р., Пізано Г., Шюен Е. Dynamic Capabilities and Strategic Management / Р. Тіс, Г. Пізано, Е. Шюен // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Т. 18, № 7. – С. 509–533.

17. Tic P. Дж. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance / P. Дж. Tic // *Strategic Management Journal*. – 2007. – Т. 28, № 13. – С. 1319–1350.
18. Tic P. Дж. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth / P. Дж. Tic. – Оксфорд : Oxford University Press, 2009. – 286 с.
19. Хітт М. А., Айрленд Р. Д., Хоскінсон Р. Е., Гаррісон Д. С. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization / М. А. Хітт, Р. Д. Айрленд, Р. Е. Хоскінсон, Д. С. Гаррісон. – 14-е вид. – Бостон : Cengage Learning, 2024. – 896 с.
20. Хітт М. А., Хоскінсон Р. Е., Кім Х. Ч. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms / М. А. Хітт, Р. Е. Хоскінсон, Х. Ч. Кім // *Academy of Management Journal*. – 1997. – Т. 40, № 4. – С. 767–798.
21. Хітт М. А., Айрленд Р. Д., Кемп С. М., Секстон Д. Л. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation / М. А. Хітт, Р. Д. Айрленд, С. М. Кемп, Д. Л. Секстон // *Strategic Management Journal*. – 2001. – Т. 22, № 3-4. – С. 479–491.
22. Ансофф І. І. Corporate Strategy / І. І. Ансофф. – Нью-Йорк : McGraw-Hill, 1965. – 281 с.
23. Ансофф І. І. Strategies for Diversification / І. І. Ансофф // *Harvard Business Review*. – 1957. – Т. 35, № 5. – С. 113–124.
24. Ансофф І. І. Strategic Management / І. І. Ансофф. – Лондон : Palgrave Macmillan, 1979. – 236 с.
25. Ансофф І. І. Implanting Strategic Management / І. І. Ансофф. – Нью-Йорк : Prentice Hall, 1984. – 510 с.
26. Ансофф І. І. The New Corporate Strategy / І. І. Ансофф. – Нью-Йорк : Wiley, 1988. – 384 с.

27. Мінтцберг Г., Уотерс Дж. А. Of Strategies, Deliberate and Emergent / Г. Мінтцберг, Дж. А. Уотерс // *Strategic Management Journal*. – 1985. – Т. 6, № 3. – С. 257 – 272.
28. Мінтцберг Г. Patterns in Strategy Formation / Г. Мінтцберг // *Management Science*. – 1978. – Т. 24, № 9. – С. 934–948.
29. Мінтцберг Г. The Rise and Fall of Strategic Planning / Г. Мінтцберг. – Нью-Йорк : Free Press, 1994. – 456 с.
30. Мінтцберг Г., Уотерс Дж. А. Of Strategies, Deliberate and Emergent / Г. Мінтцберг, Дж. А. Уотерс // *Strategic Management Journal*. – 1985. – Т. 6, № 3. – С. 257–272.
31. Мінтцберг Г. The Rise and Fall of Strategic Planning / Г. Мінтцберг. – Нью-Йорк : Free Press, 1994. – 456 с.
32. Мінтцберг Г. The Rise and Fall of Strategic Planning / Г. Мінтцберг. – Нью-Йорк : Free Press, 1994. – 456 с.
33. Ендрюс К. Р. The Concept of Corporate Strategy / К. Р. Ендрюс. – Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1971. – 259 с.
34. Ендрюс К. Р. A Concept of Corporate Strategy / К. Р. Ендрюс // *Harvard Business Review*. – 1965. – Т. 43, № 3. – С. 81–93.
35. Барні Дж. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / Дж. Барні // *Journal of Management*. – 1991. – Т. 17, № 1. – С. 99–120.
36. Барні Дж. Б., Хестерлі В. С. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases / Дж. Б. Барні, В. С. Хестерлі. – 5-е вид. – Бостон : Pearson, 2015. – 440 с.
37. Барні Дж. Б. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes / Дж. Б. Барні // *Academy of Management Review*. – 2001. – Т. 26, № 1. – С. 41–56.
38. Вернерфелт Б. A Resource-Based View of the Firm / Б. Вернерфелт // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Т. 5, № 2. – С. 171–180.

39. Айзенгарт К. М. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments / К. М. Айзенгарт // *Academy of Management Journal*. – 1989. – Т. 32, № 3. – С. 543–576.
40. Айзенгарт К. М., Салл Д. Н. Strategy as Simple Rules / К. М. Айзенгарт, Д. Н. Салл // *Harvard Business Review*. – 2001. – Т. 79, № 1. – С. 107–116.
41. Нельсон Р. Р., Вінтер С. Г. An Evolutionary Theory of Economic Change / Р. Р. Нельсон, С. Г. Вінтер. – Кембридж, Массачусетс : Harvard University Press, 1982. – 437 с.
42. Саймон Г. А. Administrative Behavior / Г. А. Саймон. – Нью-Йорк : Macmillan, 1947. – 259 с.
43. Саймон Г. А. Models of Man: Social and Rational / Г. А. Саймон. – Нью-Йорк : Wiley, 1957. – 287 с.
44. Марч Дж. Г., Саймон Г. А. Organizations / Дж. Г. Марч, Г. А. Саймон. – Нью-Йорк : Wiley, 1958. – 262 с.
45. Марч Дж. Г. Exploration and Exploitation in Organizational Learning / Дж. Г. Марч // *Organization Science*. – 1991. – Т. 2, № 1. – С. 71–87
46. Прахалад К. К., Хамел Г. The Core Competence of the Corporation / К. К. Прахалад, Г. Хамел // *Harvard Business Review*. – 1990. – Т. 68, № 3. – С. 79–91.
47. Хамел Г., Прахалад К. К. Competing for the Future / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – Бостон, Массачусетс : Harvard Business School Press, 1994. – 384 с.
48. Hamel G., Prahalad C. K. Strategic Intent // *Harvard Business Review*. — 1989. — 67(3). — С. 63–76.
49. Markides C. All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy. — Boston : Harvard Business School Press, 1999. — 208 С.
50. Markides C. Strategic Innovation // *Sloan Management Review*. — 1997. — Vol. 38, № 3. — С. 9–23.
51. Markides C. C. Diversification, Refocusing, and Economic Performance. — Cambridge, MA : MIT Press, 1995. — 256 С.

52. Markides C. *Game-Changing Strategies*. — San Francisco : Jossey-Bass, 2008. — 272 C.
53. Markides C. *Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach Us?* // *Academy of Management Perspectives*. — 2013. — Vol. 27, № 4. — C. 313–323.
54. Yip G. S. *Total Global Strategy*. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1992. — 448 C.
55. Yip G. S. *Total Global Strategy II*. — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003. — 512 C.
56. Yip G. S., Johansson J. K., Roos J. *Effects of Nationality on Global Strategy* // *Management International Review*. — 1997. — Vol. 37, № 1. — C. 45–65.
57. Yip G. S., McKern B. *China's Next Strategic Advantage*. — Cambridge, MA : MIT Press, 2016. — 320 C.
58. Doz Y. L., Santos J., Yip G. S. *From Global to Metanational*. — Boston : Harvard Business School Press, 2001. — 336 C.
59. Johnson G., Scholes K. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. — London : Prentice Hall, 1999. — 768 C.
60. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Strategy*. — Harlow : Pearson Education, 2008. — 768 C.
61. Whittington R. *What is Strategy – and Does it Matter?* — London : Routledge, 1993. — 256 C.
62. Whittington R. *What is Strategy – and Does it Matter?* — London : Cengage Learning, 2001. — 288 C.
63. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9th ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1997. 816 C.
64. Treacy M., Wiersema F. *Customer Intimacy and Other Value Disciplines* // *Harvard Business Review*. — 1993. — № 1–2 (Jan-Feb). — C. 84-93.

65. О.В. Дудченко Діагностика внутрішнього середовища підприємства: матеріали ІІ ОБЛАСНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ УЧНІВСЬКОЇ ТА СТУДЕНСЬКОЇ. С. 84–86

66. Офіційний сайт АТ «УКРПОШТА». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення 02.10.2025).

67. Офіційний сайт компанії «НОВА ПОШТА». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 02.10.2025).