Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕН-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Менеджмент організайцій»
_____ Руслана КРАМАРЕНКО

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
_____ Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент:
кандидат економічних наук,
доцент, проректор з з науково-дослідної роботи ХГУ "НУА"
_____ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет_____економічний_____

Кафедра_____економіки та менеджменту_____

Освітньо-кваліфікаційний рівень___магістр_____

Спеціальність_____073 «Менеджмент»_____

Освітньо-професійна програма____«Менеджмент організацій»_____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис) (ім'я, прізвище)

«12» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Крамаренко Руслани Станіславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування системи стратегічного управління в організації»
   керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, доктор економічних наук, професор
   (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
   затверджені наказом вищого навчального закладу від 20.10.2023 року № 2101-5/3020
2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2023 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: вивчити теоретичні засади стратегічного управління та формування його системи; дослідити процес формування системи стратегічного управління на прикладі ТОВ «Нова пошта»; сформувати заходи вдосконалення процесу формування системи стратегічного управління в організації в сучасних умовах.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
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. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «6» червня 2023 р.

Здобувач вищої освіти _____ Руслана Крамаренко
(підпис) (ім’я, прізвище)

Керівник роботи _____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СИСТЕМИ 8
1.1. Поняття та ознаки стратегічного управління 8
1.2. Основи розробки стратегії управління 13
1.3. Основні концепції стратегічного управління організацією 17
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» 23
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» 23
2.2. Аналіз моделі стратегічного управління та її ефективності на прикладі ТОВ «Нова пошта» 31
2.3. Дослідження етапів запровадження моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» 40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..47
3.1. Заходи з корекції обраної моделі стратегічного управління у вітчизняних 47
сучасних умовах 50
3.2. Рекомендації стосовно дій на окремих етапах формування системи стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану 57
ВИСНОВКИ 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70
ДОДАТКИ 76

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі система стратегічного управління являється основою кожного важливого рішення, прийнятого організацією. Вона визначає загальний напрямок, створюючи плани та політику, призначені для досягнення цілей. Метою системи стратегічного управління є визначення та формування конкурентних переваг над своїми конкурентами, які б забезпечили ефективність її діяльності на ринку.

Зважаючи на вітчизняну політико-економічну реальність, тим більш в умовах дії суб'єктів в умовах воєнного стану протягом останніх двох років, стратегічна проблематика набуває більшого значення для сучасного розвитку економіки України.

Сьогодні структурування системи стратегічного управління включає безліч оцінок усіх факторів впливу, аналіз активів, підходи до протидії небезпекам, а також успішне використання активів, і все це при спробі досягти встановленої стратегічної мети. Дана система в організації гарантує, що цілі поставлені, основні питання визначені, робота об'єднана, внутрішні умови встановлені для досягнення цілей, результати узгоджені та організація залишається адаптованою до будь-яких зовнішніх змін.

Сучасний стан розвитку систем стратегічного управління вітчизняних підприємств та організації характеризується етапом їх модернізації та удосконалення. Дані особливості спричиненні євроінтеграційним напрямком економіки України, глобалізаційними процесами у світі та збільшенням кількості транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку. Головною проблемою, з якою стикаються організації, являється не лише проблема формування ефективної стратегії та цілей, але й правильність вибору основних інструментів та засобів їх досягнення.

Системи стратегічного управління, являються сьогодні предметом багатьох наукових досліджень, оскільки зростання рівня конкуренції на вітчизняному та міжнародному ринках спонукає організації все більше уваги

приділяти стратегічному управлінню. Серед них праці таких вітчизняних науковців: С.В. Андрос, О.С. Брагіна, І.О. Забродна, А.В. Вороніна, С.В. Нестеренко, Т.В. Гринько, К.П. Рябук, О.М. Гуцалюк, Н.В. Гаврилова, В.О. Котлубай, Л.М. Киш, Т.О. Кобєлєва, О.Д. Витвицька, Л. М. П.Г. Перерва, С.В. Ковальчук, О.Є. Кононова, Є.Ю. Головченко, С.В. Корнієвський, О.А. Куліш, О.С. Михайлова, В.Є. Чухліб, Л.В. Оболенцева, І.В. Писарева, І.Д. Падерін, Ю.Г. Горященко, М.В. Ситницький, О.М. Сумець, І.М. Тесленок, К.О. Павлова, Ю.Ю. Тонкошку, О.М. Левченко, О.В. Федірець, І.В. Ткач, Є.І. Мазур, В.В. Шарко, Л.С. Шевченко Л.С та інші

Головною метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення рекомендації щодо формування системи стратегічного управління в умовах воєнного стану на основі дослідження особливостей формування систем стратегічного управління в організаціях та визначення впливу даних систем на ефективність їхньої діяльності.

Реалізація поставленої мети визначила необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити поняття та ознаки стратегічного управління;
- схарактеризувати основні концепції стратегічного управління організацією;
- описати головні етапи формування системи стратегічного управління в організації;
- здійснити аналіз організації сфери послуг на прикладі ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати модель стратегічного управління та її ефективності на прикладі ТОВ «Нова пошта»;
- дослідити етапи запровадження моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта»;
- визначити заходи з корекції обраної моделі стратегічного управління у вітчизняних сучасних умовах;

- сформувати рекомендації стосовно дій на окремих етапах формування системи стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є процес здійснення стратегічного управління в організації, його значення у забезпеченні конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості діяльності.

Предметом кваліфікаційної роботи магістра являється процес формування системи стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта», як основи ефективної реалізації управлінських заходів в організації.

Наукова новизна. Під час дослідження було встановлено, що сучасні організації в більшості не застосовують класичні моделі стратегічного управління, а доповнюють самостійно визначеними етапами, які на думку керівництва організації роблять її досконалішою та ефективнішою.

Практичне значення. За результатами дослідження обраної моделі стратегічного дослідження було запропоновано корекцію її структури, яка полягає в введенні в модель стратегічного управління етапу «формування збалансованої системи показників». Запропоновано здійснювати формування довгострокових цілей на основі даних отриманих завдяки збалансованій системі показників.

Методи наукового дослідження. Під час проведення кваліфікаційної роботи магістра було використано метод узагальнення для теоретичного дослідження процесу формування системи стратегічного управління в організації. Економіко-статистичні методи та методи зведення, групування та узагальнення були використані для аналізу системи стратегічного управління в досліджуваній організації сфери послуг (ТОВ «Нова пошта»).

Результати роботи були опробовані на міжнародній науково-практичній конференції “Наука та освіта в умовах викликів сьогодення”.

Структура роботи. Дана кваліфікаційної роботи магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Дана робота містить 13 рисунків, 5 таблиць та 2 додатки. Загальний обсяг становить 80 сторінок: основний текст – 70, джерела – 51 позиція.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СИСТЕМИ

1.1. Поняття та ознаки стратегічного управління

На сучасному етапі розвитку глобальних процесів та підвищення рівня конкуренції у всіх галузях важливого значення у розвитку кожної організації набуває стратегічний менеджмент. Стратегічний менеджмент визначається, як процес встановлення цілей, процедур та завдань, щоб зробити компанію чи організацію більш конкурентоспроможною. Зазвичай стратегічне управління спрямоване на ефективне використання персоналу та ресурсів задля досягнення цих цілей. Часто стратегічне управління включає оцінку стратегії, внутрішній аналіз організації та реалізацію стратегії у всій компанії.

Необхідно констатувати, що з урахуванням вітчизняної політико-економічної реальності, тим більш в умовах дії суб’єктів в умовах воєнного стану протягом останніх двох років, стратегічна проблематика має пов’язуватися не лише з нарощуванням прибутковості діяльності та завоюванням нових ринків діяльності, а й з антикризовим керуванням в період нестабільності економіки. Відповідно фахівці звертають увагу на те, що при формуванні стратегічного менеджменту на сучасних вітчизняних об’єктах необхідно передусім переконатися, що керівник дійсно прагне і готов займатися стратегічним управлінням.

Подруге, доцільно створити структурний підрозділ стратегічного розвитку, в тому числі із завданням зведення до єдиного цілого усіх стратегічних напрацювань у проєкти рішень, визначених певним форматом щодо становлення та удосконалення усіх напрямків формування стратегічного менеджменту суб’єкта, тобто із завданням здійснення циклічної спеціалізованої діяльності стосовно розробки, розвитку та реалізації ухваленої стратегії для суб’єкта.

По-третє, необхідно дотримуватися чинних принципів щодо розроблення ефективних стратегій. За оцінками фахівців, дотримання таких принципів має результатом кілька рекомендацій, а саме: здійснюючи планування та впровадження стратегії, основними напрямком стратегічних дій має бути поліпшення конкурентної позиції суб'єкта на тривалий час; послідовна та чітка конкурентна стратегія має забезпечити суб'єктові визнання в галузі та позитивну репутацію; систематична зміна стратегій, з опорою на використання наявних (не завжди достатніх) можливостей, забезпечує незначні результати; потрібно уникати формування стратегій, які являються компромісом між масштабнішою диференціацією та нижчими витратами, а також необхідно об'єктивно оцінювати конкурентів та їх можливі дії [34, С. 40].

Констатується, що стратегія має визначальне значення для позиціювання суб'єкта, відповідної до сфери інтересів і ринкової поведінки. Необхідно враховувати те, що деякі суб'єкти об'єктивно будуть технологічними лідерами (чи мають потенціал для цього), тоді як іншим суб'єктам залишається лише слідувати за визначеним лідером. Залежно від суми обставин, об'єктивних та суб'єктивних, суб'єкти (та їхні керівники) агресивні за природою, тоді як інші консервативні та схильні обирати стратегії, які не передбачають значного ризику. Деякі суб'єкти в конкурентній боротьбі приділяють увагу сервісу та якості, а інші вважають перевагою низькі ціни й задовольняються невеликим прибутком; можлива побудова односкладового бізнесу, водночас більшість суб'єктів прагнуть до інтенсивної диверсифікації власної діяльності.

Окрім того, стратегію слід розглядати як основу для ухвалення рішень у напрямах вибору серед декількох сегментів груп споживачів щодо задоволення їхніх потреб, вибору ресурсів з вищим рівнем ефективності, виробничих процесів і технологій, у напрямку визначення ефективного місця розташування суб'єкта та оптимального обсягу випуску продукції (надання послуг), як спробу здобути прибуткову частку ринку та досягти значних результатів у конкурентній боротьбі, а також вигідно використовувати та передбачати ринкові альтернативи під час зміни пропозиції та попиту.

Варто зазначити, що для успішних стратегій актуальними являється питання, як «впливати» «ініціювати», а не «реагувати» і «відповідати» на можливі зміни в ланцюжку «споживач-продукт», а також організаційні, технологічні, кадрові, ресурсні, інноваційні зміни. Ефективна стратегія надає можливість продуктивно конкурувати, збільшує можливості суб'єкта у досягненні конкурентних переваг та забезпечує підвищення ринкової вартості та отримання надвисокого прибутку діяльності [4, С. 220].

Вітчизняні фахівці, оцінюючи спроби визначити поняття стратегічного управління, констатують істотну кількість таких дефініцій і практично завжди констатують факт неоднозначності трактувань у визначенні поняття стратегічного управління. Причиною цього вважається то, що процес історичного розвитку економіки в тому числі означав переміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього стану суб'єкта господарювання (далі для стислості буде, як правило, використовуватися саме це поняття чи його скорочення – «суб'єкт», як синонім категорій «суб'єкт підприємництва» чи «суб'єкт підприємницької діяльності», «підприємство», «компанія», «організація» тощо) на його зовнішнє існування й на відповідне середовище,– з метою забезпечити адекватну (передусім своєчасну) реакцію на постійні соціально-економічні зміни [16, С. 108].

Водночас деякі (такі, що вважаються найбільш виправданими) визначення поняття стратегічного управління доцільно оглянути.

Таблиця 1.1. Визначення поняття «стратегічне управління підприємства» науковцями

Автор	Визначення
Дж. М. Хіггінс	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.

Продовження таблиці 1.1.

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Х. Віссема	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності.
Д. Шендел та К. Хаттен	Процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
Г.Джонсон К.Склуз	Аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
Дж. Ф. Сінкі	Документально оформлена схема організації діяльності суб'єкта та її контролю
Власне визначення	Управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку.

Джерело: складено автором на основі [16, С. 108]

Резюмуючи, можливо припустити, що стратегія передбачає розробку способів і правил раціонального розподілу обмежених необхідних ресурсів, з метою результативного досягнення визначених стратегічних завдань (більшою мірою однотипних, щодо масштабів впливу на визначення конкурентного статусу суб'єкта), які вимірюються ефективністю бізнес-процесів, характерними ключовими показниками результативності, детермінантами успіху та потенціалом суб'єкта відносно економічного прогресу. Такий висновок базується на констатації, за якою саме фінансовий стан суб'єкта має розглядатися як результат застосування його сильних сторін, які спрямовані на акумуляцію максимальної вигоди із протистоянням небезпекам і сприятливої

ситуації, а також як результат використання зовнішніх сприятливих обставин для уникнення небезпеки та подолання слабких сторін [4, С. 216].

Отже, під стратегією суб'єкта слід в цілому розуміти вільний від деталізації довгостроковий план, який призначений для досягнення мети та реалізується шляхом застосування визначеного комплексу процедур та дій, що своєю чергою спирається на характерні критерії та здійснюється на підставі сукупності мети, пріоритетів, принципів і тактичних дій суб'єкта з використанням певних інструментів [4, С. 221–222].

Сучасні школи стратегії можливо систематизувати відповідно до принципа, на якому базується процес формування стратегії. Основною метою такою систематизації буде виокремлення груп, які відрізняються характерним напрямком стратегії, а також підходів стосовно процесу формування стратегії та її реалізації.

Усі концепції стратегічного управління виходять з основної ідеї, що в умовах ринкової економіки основною метою менеджменту являється отримання прибутку, при застосуванні раціональної системи управління. Стратегічне управління направлене на встановлення мети суб'єкта та її досягнення із застосуванням оптимальних схем [16, С. 109].

До основних принципів стратегічного управління фахівці включають:

- цілеспрямованість (кожна стратегія має бути спрямована на визначену ціль та на досягнення позитивного результату);
- безперервність (стратегічне управління не визначається як сталий процес, воно має постійно розвиватися, в тому числі адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі);
- теоретико-методологічна обґрунтованість методів та форм здійснення управління, чим визначається необхідність використання досить широкого спектра методичних наукових прийомів;
- системний підхід щодо формування системи стратегічного управління та розроблення стратегії. Цей принцип передбачає необхідність досягнення різного рівня, що відповідно спричиняє різні шляхи їх досягнення; з

огляду на це необхідно, щоб цілі та способи їх досягнення не перебували у суперечності і мали систематичний (взаємопов'язаний, узгоджений) характер;

- присутність послідовності етапів (стратегічне управління визначається як система з притаманними їй організаційними характеристиками, також можна припустити, що реалізація окремих етапів може відбуватися паралельно, але загальна спрямованість, а також присутність зворотних зв'язків системи фігурує як загальний принцип, його порушення спричиняє негативний результат);
- циклічність (етапом стратегічного управління притаманний повторювальний характер);
- унікальність систем стратегічного управління (принципово неможливо використовувати однакові системи стратегічного управління для суб'єктів, які виконують різне завдання, мають різну структуру та різну організацію праці. Отже, під час використання певної розробки, необхідна її адаптація до конкретних умов) [16, С. 109];
- використання невизначеності майбутнього організації як стратегічних можливостей (неможливо передбачити умови середовища, в яких в майбутньому працюватиме суб'єкт, тому під час планування стратегічного управління необхідно мати визначений позитивний план розвитку в майбутньому, тобто інновації, розвиток економіки, вихід із кризи тощо, так і негативний сценарій, на кшталт зниження рівня економіки, нестабільності валюти, негативних подій в політиці тощо) [16, С. 109–110];
- гнучкість систем стратегічного управління, відповідно до змін умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність, які мають спрямовувати систему стратегічного управління на забезпечення досягнення високого рівня результатів найбільш ефективним способом) [16, С. 110].

Слід визначити основні переваги та недоліки стратегічного управління.

Рисунок 1.1. Переваги стратегічного управління

Джерело: складено автором

Рисунок 1.2. Недоліки стратегічного управління

Джерело: складено автором

Отже, стратегічне управління – це постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всього, що необхідно організації для досягнення її цілей та завдань. Зміни у бізнес-середовищі вимагають від організацій постійної оцінки своїх стратегій щодо їх успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям підбивати підсумки своєї поточної ситуації, визначити подальші стратегії, застосувати їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління.

1.2. Основи розробки стратегії управління

Кожне підприємство прагне максимізувати прибуток, зміцнити конкурентні позиції, зайняти більшу частину ринку, розвинути впізнаваність та імідж свого бренду, але при цьому скоротити витрати. Для успішної реалізації всіх цілей необхідно підійти до питання розробки стратегії, адже від правильно обраної стратегії залежить ефективність діяльності підприємства у довгостроковому періоді. На початковому етапі розроблення стратегії розвитку підприємства необхідно ретельно розібрати реальні цілі підприємства, які безпосередньо бачить керівництво. На цілях підприємства буде ґрунтуватися весь подальший аналіз та розробка як базової стратегії, так і альтернативної. Кожен співробітник підприємства має знати та представляти бачення керівництва щодо цілей компанії. Для досягнення такого результату існує ефективний інструмент під назвою «Дерево цілей».

Основним методом розробки дерева цілей є декомпозиція (розподіл однієї глобальної мети підприємства на безліч простих цілей, внаслідок чого підприємство досягне головної мети). Декомпозиція використовується для розподілу більш дрібних цілей між кожним підрозділом та розробки способів їх досягнення. При розробці «дерева цілей» не використовуються методи та прийоми, що використовуються в процесі розробки, які залежать виключно від його автора. Існує базовий набір вимог для отримання якісного та логічно взаємопов'язаного «дерева».

Вимоги виглядають так:

1. Повнота відображення процесу.

2. На кожному рівні набір підцілей має бути достатнім для опису цілей вищого рівня.

3. Логічний зв'язок між цілями нижчого та найвищого рівнів.

4. На кожному рівні декомпозиція має здійснюватися за одним методичним підходом.

5. Кожна мета має бути сформульована у плані роботи

Після того як дерево цілей визначено та розроблено, необхідно приступити безпосередньо до розробки самої стратегії. Основні види стратегій розвитку підприємства та їх значення представлені у таблиці 1.2.

Основним етапом розробки стратегії та обов'язковою вимогою є проведення портфельного аналізу підприємства. Він має дві основні цілі:

- визначення розподілу фінансів між підрозділами підприємства;
- узгодження майбутньої стратегії.

Портфельний аналіз допоможе визначити привабливість галузі, рівень конкуренції, потенційні загрози тощо.

Таблиця 1.2. Основні види стратегій підприємства та їх значення.

№	Тип стратегії	Цінність стратегії
1	Стратегія обмеженого зростання	полягає у встановленні мети із досягнутого результату підприємства
2	Стратегія скорочення	складається у закритті або продажу одного, чи кількох підрозділів компанії
3	Стратегія розвитку галузі	пошук нового ринку збуту виробленої продукції
4	Стратегія розробки продукту	полягає у виробництві нового продукту для його реалізації на вже розвинений ринок
5	Змішані стратегії	поєднання різних типів стратегій

Продовження таблиці 1.2.

6	Стратегія диференціації	створення нового продукту (послуги) всередині конкретного підприємства
7	Стратегія ідеального лідерства у витратах	полягає у збільшенні частки ринку шляхом впровадження нижчих цін, ніж у конкурентів, внаслідок максимальної економії коштів

Джерело: складено автором

Матриця BCG заснована на положенні про те, що здатність продуктової лінійки приносити прибуток підприємству залежить від темпів зростання ринку, у якому працює компанія, і навіть від участі товару над ринком [16, С. 112]. Збираючи та аналізуючи дані, служба планування підприємства (або вище керівництво) може скласти на основі вищезгаданої матриці основну стратегію, якою буде слідувати підприємство. Метод побудови матриці BCG досить простий, але водночас для його повної реалізації необхідна висока точність дослідження, інакше він зможе показати тільки темпи зростання галузі та становище підприємства у ній.

У Матриці «Мак-Кінсі» використовуються такі показники, як:

1) привабливість галузі, у якій компанія веде свою економічну діяльність;

2) сила самого підприємства, тобто його здатність зміцнювати конкурентні позиції у галузі [16, С. 112].

На основі даної матриці керівництво підприємства може вибрати один із напрямків розвитку ринково-продуктової стратегії. Прикладом такої стратегії може бути одна з наступних: агресивне інвестування у привабливий ринок для збільшення частки ринку (якщо підприємство має сильні конкурентні позиції); турбота про мало привабливий ринок з максимізацією прибутку, якщо підприємство має слабку конкурентну позицію; селективне зростання (концентрація на певних продуктах та сегментах ринку). [16, С. 112]

Після проведення портфельного аналізу підприємства можна розпочати розробку більш конкретної стратегії розвитку підприємства. Як і у випадку з побудовою «дерево цілей» не існує конкретних правил розробки стратегії.

Існує ряд основних критеріїв, яким повинна відповідати стратегія забезпечення якості:

1. Стратегія повинна бути реальною і реалізованою для підприємства.
2. Стратегія повинна відповідати ресурсним можливостям підприємства.
3. Стратегія повинна мати конкурентні переваги.
4. Стратегія повинна гарантувати стратегічний розвиток і зростання підприємства в цілому.

Також необхідно використовувати відомі методи аналізу, такі як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Побудова цих матриць допоможе оцінити стан навколишнього середовища навколо підприємства, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, та провести аналіз зовнішнього середовища компанії.

Відповідно до класифікації, фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію компанії, розділені на 4 групи та представлені на рисунку 1.3.

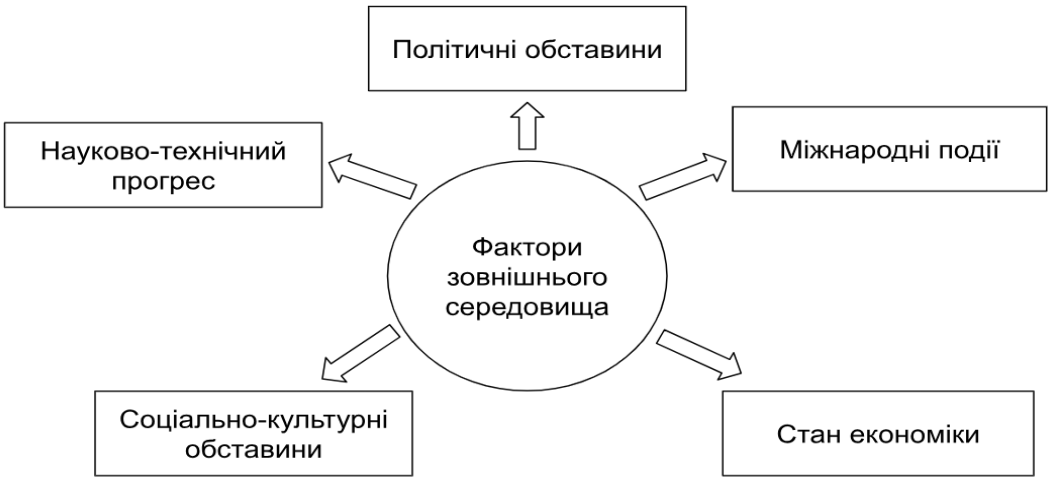

Рисунок 1.3 Фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію підприємства

Джерело: складено автором

Використовуючи критерії оцінки при проведенні аналізу, керівництво може оцінити його вплив на діяльність компанії, розділивши зовнішнє середовище на дві основні складові:

- Макросередовище (яке включатиме уряд, економіку, природні фактори тощо);
- Мікросередовище (постачальники, кредитори, конкуренти і т.д.)

SWOT-аналіз, своєю чергою, дозволить проаналізувати внутрішнє середовище підприємства з використанням показників сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. На основі побудованої матриці, вище керівництво підприємства може скласти план дій щодо усунення слабких сторін і, водночас, використання сильних, вона дозволить виявити загрози для підприємства, а також розробити заходи щодо їх усунення або мінімізації їх впливу.

1.3. Основні концепції стратегічного управління організацією

Відповідно до сутності поняття «стратегічне управління» основна концепція стратегічного управління полягає в безперервному процесі планування, моніторингу, аналізу та оцінки всього, що необхідно організації для досягнення її цілей і завдань. Іншими словами, це техніка управління, яка використовується для підготовки організації до непередбаченого майбутнього.

Дослідники констатують, що різні стратегії здійснення управління мають певні спільні риси: мету (та можливість її змінити, що не означає кардинальних відмінностей, а передбачає можливість коригування в процесі стратегічного управління), вплив зовнішнього середовища та певні способи виконання. Слід вважати, що комплексна система формування стратегій управління суб'єктом під час його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища має формуватися на основі чотирьох визначених систем (див. Рис. 1.1).

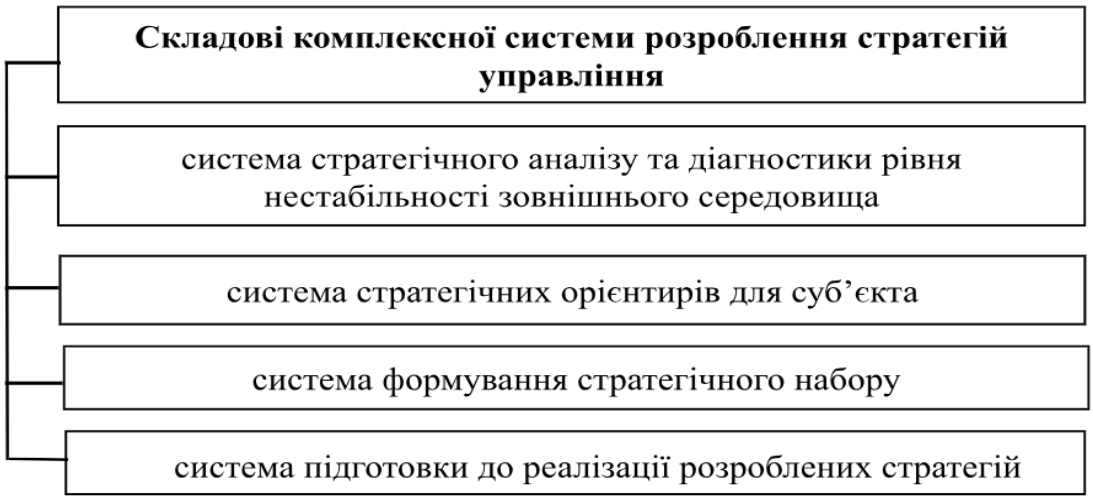

Рисунок 1.4 Складові комплексної системи розроблення стратегій управління

Джерело: складено автором

Перша із зазначених систем спрямована на забезпечення систематизованого збору, інтерпретацію та обробку інформації, задовільне виконання стратегічних досліджень для ухвалення стратегічних обґрунтованих рішень, а також своєчасного пристосування суб'єкта до чинних змін стратегічного середовища.

Фахівцями зазначається, що система стратегічного аналізу та діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища складається із трьох підсистем, а саме:

- підсистема збору та обробки стратегічної інформації щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовища;
- підсистема методології здійснення стратегічних досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища;
- підсистема стратегічного спостереження за можливими змінами зовнішнього середовища.

Друга система, тобто система стратегічних орієнтирів для суб'єкта, базується на наступних підсистемах:

- підсистема формування та перегляду місії організації;
- підсистема розроблення стратегічних цілей діяльності;

- підсистема ранжування стратегічних завдань.

Дана система передбачає формування стратегічних орієнтирів з урахуванням усіх довгострокових намірів суб'єкта та результатів стратегічної діагностики його діяльності. При цьому довгострокові наміри засновуються на визначенні співвідношення внутрішнього потенціалу суб'єкта та його зовнішніх можливостей.

До складу системи формування стратегічного набору входять наступні підсистеми:

- підсистема формування запланованої частини стратегій;
- підсистема формування адаптивної частини стратегій;
- підсистема формування стратегічного набору та узгодження стратегій.

Система підготовки стосовно реалізації стратегій являється завершальною системою вищезазначеного комплексу; вона логічно завершує процес розроблення стратегій і складається з:

- підсистеми розроблення стратегічних програм, планів і проєктів;
- підсистеми відповідальності та розподілу ресурсів;
- підсистеми створення «майданчика для старту».

Слід припустити, що запровадження вище зазначеного комплексу в умовах існуючої нестабільності зовнішнього середовища забезпечуватиме удосконалення процесу розроблення стратегій у вітчизняних економічних умовах, підвищуватиме обґрунтованість прийнятих стратегічних рішень, сприятиме досягненню конкурентних довгострокових переваг, які сформовані на основі стратегічного потенціалу та стратегічних можливостях суб'єкта.

Виходячи із цього, керівництво та працівники, відповідальні за менеджмент, мають забезпечувати контроль виконання стратегічної стратегії, тобто залежно від компетенції виконувати акумуляцію та обробку інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з плановими показниками, виявляти відхилення і, головне, аналізувати причини, що призвели до відхилень із метою усунення [16, С. 111].

Одним із популярних інструментів стратегічного управління, що дає змогу сформувати стратегічний баланс, а також проаналізувати стратегії поведінки суб'єкта у середовищі його функціонування, являється SWOT-аналіз.

Зауважимо, що SWOT-аналіз характеризується наявністю переваг та недоліків, які потрібно не лише знати, але й враховувати, проте позитивні характерні риси SWOT-аналізу, як правило, переважають негативні, що й зумовлює його популярність при здійсненні стратегічного управління.

Для виконання SWOT-аналізу потрібно правильно визначити внутрішні (слабкі та сильні) сторони суб'єкта, а також зовнішні фактори (загрози та можливості), при цьому оцінюючи їхню важливість та порівняти між собою [16, С. 111].

Дослідники рекомендують слабкі та сильні сторони суб'єкта розглядати за окремими напрямами (виробництво, маркетинг, організація, фінанси, кадри), кожен з яких має містити перелік факторів впливу. За аналогічною методикою необхідно оцінювати також загрози та можливості зі сторони зовнішнього середовища, при цьому поділяючи їх на окремі розділи (економічний, політико-правовий, НТП, соціальна сфера, природне середовище тощо).

Зрозуміло, що окреслений вище приблизний перелік напрямів та розділів можливо розширювати або навпаки зменшувати, так, як і перелік факторів, які належать до кожного розділу. В свою чергу, під час визначенні факторів необхідно уникати дублювання й забезпечувати те, щоб фактори стосувалися відповідного розділу, а також були суттєвими та мали реальний стосунок до діяльності суб'єкта.

Зазначається, що потрібно також уникати помилок в процесі визначення того що являється можливістю, а що характеризується як загроза, адже для різних суб'єктів однакові фактори можуть здійснювати протилежний вплив. Так, наприклад, інфляція здебільшого характеризується як економічна загроза для суб'єктів ринку, але інколи суб'єкти (як правило, що належать до сфери послуг) можуть цей фактор перетворити для себе на сприятливу можливість.

Слабкі та сильні сторони, загрози та можливості позиціонуються на відповідних полях матриці SWOT-аналізу. Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково мають перевірятися на можливість взаємного впливу (ефект синергії), у зв'язку з цим вони можуть бути або послаблені, або посилені. Наприклад, автоматизація виробництва та упровадження нових технологій спричиняють збільшення рівня постійних витрат, що відповідно перетворює суб'єкт на інституцію, більш вразливу до коливань попиту на продукцію.

Перевірка наявності взаємного впливу факторів на основі використання матриці SWOT-аналізу дає можливість визначити чотири різновиди стратегії суб'єкта:

- стратегія «Максі-Максі», яка для реалізації зовнішніх можливостей суб'єкта застосовує його сильні сторони;
- стратегія «Максі-Міні», яка для ліквідації зовнішніх загроз застосовує сильні сторони суб'єкта;
- стратегія «Міні-Максі», на основі використання зовнішніх можливостей суб'єкта спрямована на мінімізацію його слабких сторін;
- стратегія «Міні-Міні», спрямована на уникнення зовнішніх загроз діяльності суб'єкта та мінімізацію його слабких сторін.

Проаналізувавши стан суб'єкта, можна обрати, яким шляхом будувати стратегічне управління. Для того, щоб ефективно визначити, який різновид стратегії потрібно вибрати, необхідно порівняти внутрішні слабкості та переваги, а також зовнішні загрози та можливості. Якщо сильні сторони суб'єкта переважають його слабкі сторони, а ринок, на якому функціонує суб'єкт, надає більше йому можливостей, а ніж створює загроз, рекомендується застосовувати стратегію «Максі-Максі». У такій ситуації керівництво суб'єкта має вживати активні дії щодо зміцнення позиції суб'єкта на ринку методом збільшення частки на ринку, здійснювати диверсифікацію продуктів, а також запроваджувати на ринок товари-новинки. Сприятлива фінансова ситуація при застосуванні даної стратегії дає змогу суб'єкту збільшувати власний

фінансовий портфель, виділяти додаткові кошти на проведення науково-дослідних робіт, поглинати дрібних конкурентів на ринку тощо.

Стратегію «Міні-Максі» рекомендується застосовувати суб'єктам, у яких слабкі сторони переважають, але які при цьому мають ринкові сприятливі можливості. Зазвичай, такий суб'єкт прагне підвищити свої конкурентні позиції у тих галузевих сферах, де це є можливо, з одночасним продажем (ліквідацією) слабких підрозділів. При цьому суб'єкту доцільно концентрувати власну увагу на підвищенні конкурентоспроможності продукції та зниженні рівня витрат.

Стратегію «Максі-Міні» придатна для застосування суб'єктом, який перебуває у несприятливій ситуації. Такий суб'єкт має застосовувати свої сильні сторони, що переважають, з метою нейтралізації існуючих зовнішніх загроз, а не за для зростання, тобто переходити до здійснення позиційної оборони.

Зміст стратегії «Міні-Міні» полягає у поступовому згортанні діяльності, реінвестуванні коштів в інші галузі, перепрофілюванні діяльності суб'єкта тощо. Констатується, що суб'єкт лише у певних випадках може ризикнути вести подальшу діяльність на ринку, наприклад, на підставі об'єднання з іншим суб'єктами [16, С. 112].

Варто зазначити, що концептуальні засади стратегічного управління суб'єкта мають визначатися на основі характерних особливостей розвитку його конкурентного середовища, а також непередбаченості майбутнього даного суб'єкта, що обумовлено швидким розвитком подій, при умові використання інноваційних інструментів при дослідженні зовнішнього середовища.

Таким чином, основні концепції стратегічного управління організацією визначають, що дане управління є орієнтованим на реалізацію сформованої місії та спрямоване на оптимізацію власних можливостей організації для досягнення конкурентних переваг. В основу даного управління покладено механізм самоорганізації суб'єкта, який спрямований на усунення негативних дій факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

В період цифровізації, розвитку новітніх технологій та динамічного зростання використання глобальної мережі Інтернет в усіх напрямках соціально-економічних відносин в суспільстві, вагомого значення набула сфера поштових послуг. На сьогодні головним лідером сфери поштових послуг в Україні є Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта».

ТОВ «Нова пошта» працює на вітчизняному ринку з 2001 року. За 22 роки діяльності у сфері поштових послуг компанія з маленького приватного бізнесу, стартовий капітал якого становив 7000 доларів США, а персонал складав лише 7 осіб, досягнула позиції лідера ринку поштових послуг та логістики.

Таблиця 2.1 Характеристика ТОВ «Нова пошта»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова пошта»
Назва англійською	New post Limited Liability Company (New Post LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Розмір статутного капіталу	4 654 075,00 гривень
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Джерело: складено автором на основі даних джерела [35]

Досягнення лідерських позицій передбачало проходження ТОВ «Нова пошта» наступних етапів [2]:

- 1 етап (2001-2004 рр.) – Початок діяльності. Перші три роки діяльності були спрямовані на формування клієнтської бази та шляхів подальшого розвитку у сфері надання поштових послуг.
- 2 етап (2005-2006 рр.) – Розширення діяльності. На цьому етапі розпочали з'являтися нові масштабні клієнти та конкурентні організації в визначеній сфері діяльності. У зв'язку з даними факторами, власниками «Нова пошта» було переглянуто підходи щодо якості наданих послуг та було визначено дві головні цінності компанії – якість наданих послуг та клієнтський сервіс.
- 3 етап (2007-2008 рр.) – Динамічний розвиток. На цьому етапі діяльність «Нова пошта» стала вперше прибутковою та розпочинається активний розвиток компанії, а саме: відбувається відкриття у великих містах перших відділень, а також завдяки розширенню клієнтської бази «Нова пошта» посилила позиції у сегменті B2B. Попри економічну кризу в країні кінця 2008 року, відділення «Нова пошта» були у всіх містах України. Цьому сприяла правильно обрана стратегія управління керівництвом, яка була спрямована у трьох напрямках: 1 - оптимізації логістики; 2 – зміни підходу щодо маркетингу та мотивації персоналу; 3 – фокусування діяльності на ефективність продаж.
- 4 етап (2009-2011 рр.) – Вихід у лідери на ринку експрес-доставки. У 2009 «Нова пошта» зайняла лідерську позицію на обраному сегменту сфери послуг. Підвищення ефективності процесів здійснення діяльності стає однією з основних цілей компанії. «Нова пошта» активно розпочинає розширення власної мережі, вдосконалює існуючу систему логістики та сортування вантажів, а також здійснює оновлення усього автопарку. В цей же період «Нова пошта» стає активним інтернет-партнером для багатьох суб'єктів господарювання завдяки налагоджуванні роботи із сегментом e-commerce.
- 5 етап (2012-2016) – Структурування. На цьому етапі у «Нова пошта» здійснюються суттєві структурні зміни та проводиться диверсифікація бізнесу у зв'язку з розширенням портфеля послуг та сервіс. У даний період

було сформовано декілька векторів розвитку компанії, одним із яких був міжнародний напрямок. «Нова пошта» розпочинає перші кроки щодо ведення соціально відповідального бізнесу, що визначається формуванням та реалізацією проєкту «Гуманітарна пошта України».

- 6 етап (2016-2021) – Стрімке зростання. Даний етап визначається активною модернізацією логістичної інфраструктури «Нової пошти» з метою збільшення швидкості доставки відправлення, які різко зростали. У цей період активно зростала кількість нових відділень та міжнародне доставлення.
- 7 етап (2022 - до сьогодні). Міжнародний напрямок діяльності. У зв'язку з повномасштабним вторгнення країни- агресора (росії) на територію України, що спричинило масову міграцію населення за кордон, «Нова пошта» для збереження лідируючих позицій розпочала вихід на міжнародні ринки поштових послуг. ТОВ «Нова пошта» надає послуги міжнародної доставки до Польщі, Молдови, Литви, Чехії, Румунії та Німеччини.

Мережа поштових відділень ТОВ «Нова пошта» складає 1226 відділень, в яких працює 13 тисяч працівників. До клієнтської бази даного суб'єкта сфери поштових послуг входять: фізичні особи, а також великий, середній та малий бізнес. Для кожного представника цільової аудиторії ТОВ «Нова пошта» розробляє спеціальні пропозиції та умови обслуговування. Діяльність компанії базується на наступних принципах: надійність, швидкість та зручність (див. рис. 2.1) [47].

Рисунок 2.1 Принципи діяльності ТОВ «Нова пошта»*

**Джерело:* складено автором на основі даних джерела [47]

ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг представляє досить широкий спектр різноманітних послуг для фізичних та юридичних осіб. Дані послуги поділяються на три групи: основні послуги, додаткові послуги та продаж пакування.

До основних послуг ТОВ «Нова пошта» відносяться послуги доставлення відправлень за наступними технологіями: відділення – відділення, відділення – адреса; поштомат – поштомат; поштомат – відділення; адреса – поштомат; адреса – адреса; адреса – відділення; відділення – поштомат; поштомат – адреса [47]. Дані технології доставлення також включають наступні сервіси:

- безкоштовне зберігання;
- пакування дрібних замовлень;
- огляд відправлення;

- сервіс інформування.

ТОВ «Нова пошта» на сьогодні являється найсучаснішою компанією у сфері надання поштових послуг, про це свідчить значна кількість додаткових послуг, до яких відносяться: Локал Експрес по місту Києву; легке повернення від одержувача до відправника; зміна даних в Експрес-накладній; переадресування; автоматичне повернення відправлення та повернення за бажанням одержувача; пакування; зберігання; модуль доставлення для інтернет-покупок; доставлення в часові інтервали; зворотне доставлення документів; підйом на поверх; доставлення прямо в мережі супермаркетів; доставлення особисто в руки; ідентифікація особи (перевірка оператором віку одержувача, а саме чи являється повнолітнім); контроль підпису документів; контроль штучної передачі; передача відправлень за реєстром; одержання відправлення за реєстром; пункт приймання відправлень на території Клієнта; пункт передачі; самообслуговування; принтер для маркування (можливість придбати термопринтер для самостійного маркування посилок) [47].

Ще однією категорією послуг ТОВ «Нова пошта» є продаж пакування. Дана категорія послуг включає: сучасне пакування (наприклад, коробка Ізі бокс, комплект термовставок тощо); коробки та пакти; пакувальні матеріали; сувенірна продукція; маркування та витратні матеріали та канцелярія [47].

Завдяки такому широкому спектру послуг та їх якості, кількість відправлених замовлень у ТОВ «Нова пошта» сягає досить великої кількості посилок у рік (див. рис. 2.2). У 2022 році кількість відправлень зменшилась на 57 млн одиниць, причиною такого різкого зменшення став надзвичайний стан у зв’язку з війною в країні.

Рисунок 2.2 Динаміка кількості відправлень ТОВ «Нова пошта» протягом 2020-2022 років, млн грн*

**Джерело*: складено автором на основі даних джерела [47; 16]

На сьогодні головними конкурентами ТОВ «Нова пошта» виступають АТ «Укрпошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Ринковий розподіл між даними операторами поштового зв'язку виглядає наступним чином: 65% – ТОВ «Нова пошта», 25% – АТ «Укрпошта», 3% – ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес», 7% – усі інші доставлення [16].

ТОВ «Нова пошта», як лідер із даних операторів поштового зв'язку, на відміну від конкурентів надає послуги фулфілменту (зберігання посилок та відправлення замовлень для інтернет-магазинів) та здійснює доставлення за часовими інтервалами [23]. Головним негативним фактором ТОВ «Нова пошта» порівняно з конкурентами є висока вартість послуг, але якість обслуговування їй відповідає.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» протягом 2022 року вказують на ефективні фінансові результати, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13,2 %; собівартості реалізованої продукції – на 17,2 %, а чистий прибуток збільшився на 56% (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» протягом 2020-2022 років, млн грн*

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2021/2020, %**	**Відхилення 2022/2021, %**
Необоротні активи:	4583,96	8314,73	12306,08	81,4	48
- нематеріальні активи	108,32	104,44	76,8	-3,6	-26,5
- основні засоби	3351,5	6180,92	6840,67	84,4	10,7
Оборотні активи	2716,69	5194,06	3448,84	91,2	-33,6
Власний капітал	2186,9	4491,22	6516,07	105,4	45,1
Довгострокові зобов'язання	1638,42	3900,21	3780,27	138	-3,1
Поточні зобов'язання	3475,06	5117,36	5458,58	47,3	0,8
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг, робіт, товарів)	16902,86	20843,5	23687,03	23,3	13,6
Собівартість реалізованої продукції (послуг, робіт, товарів)	12877,09	16441	19276,53	27,7	17,2
Валовий прибуток	4025,77	4402,5	4410,5	9,4	0,2
Чистий фінансовий результат: прибуток	782,95	991,3	2600,32	26,6	162,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1538,31	1611,2	2513,31	4,7	56

Джерело: складено автором на онові даних джерела [40]

Здійснивши аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта», можна відмітити, що у 2022 році зменшення відбулося лише по двох показниках: оборотні активи зменшилися на 33,6 % та довгострокові зобов'язання зменшилися на 3,1 %. Решта показники мали тенденцію до зростання їх попереднього значення.

На даний час враховуючи економічно нестабільну ситуацію в країні показники рентабельності ТОВ «Нова пошта» знаходяться на задовільному

рівні (див. рис. 2.3). Цьому сприяє ефективність прийняття управлінських рішень стосовно кризової ситуації на визначеному сегменті ринку.

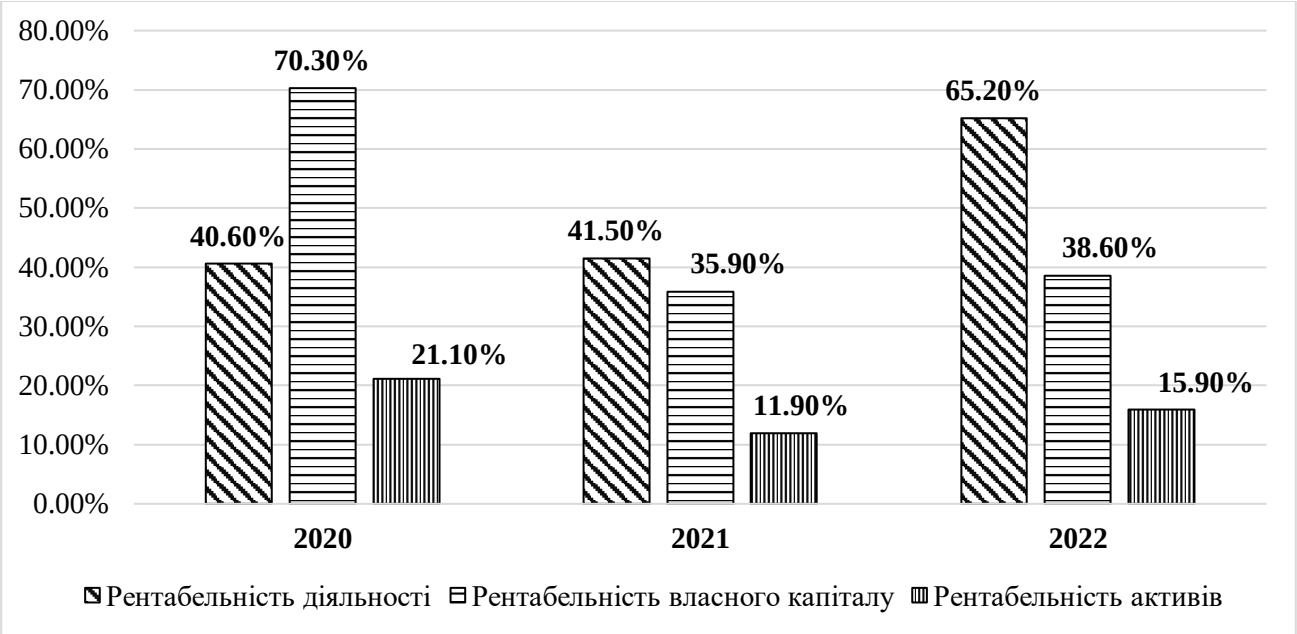

Рисунок 2.3 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова пошта»*

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [40]

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Нова пошта» вказує на тенденцію до зменшення. Хоча варто зазначити, що показник рентабельності діяльності у 2022 році збільшився на 20,7 % порівняно з його значенням у попередньому 2021 році. Даному зростанню сприяло збільшення чистого прибутку у 2022 році на 902,11 млн грн та зменшенню загальної суми витрат на 25,23 млн грн порівняно з 2021 роком. Зменшення показника рентабельності активів було спричинено зростанням загальної вартості активів, а на зменшення показника рентабельності капіталу вплинуло зростання власного капіталу ТОВ «Нова пошта».

Враховуючи лідерські позиції ТОВ «Нова пошта», доцільним буде провести аналіз його коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, адже дані показники свідчать не лише про здатність компанією покрити власні зобов’язання, але й про ефективність управління поточними зобов’язаннями.

Відповідно до даних таблиці 2.3 показники поточної ліквідності ТОВ «Нова пошта» у 2020 і 2021 роках був близькими до рекомендованого значення, а у 2022 даний коефіцієнт цілком відповідав рекомендованому значенню.

Таблиця 2.3 Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова пошта»*

Назва показника	**2020**	**2021**	**2022**	**Рекомендоване значення**
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8	0,8	1	1-2; ↑
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,9	1,4	1	0,2-0,6; ↑
Коефіцієнт платоспроможності	0,5	0,5	0,3	0,2; ↑

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [40]

Коефіцієнти абсолютної ліквідності у 2020-2021 відповідали встановленому нормативному значенню. А у 2022 році він зменшився до значення 1, у зв'язку зі зменшенням ліквідних активів ТОВ «Нова пошта» на 154,32 млн грн (або на 18,6 %) порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт платоспроможності протягом 2020-2022 років мав значення понад 0,2, що свідчить про легкість виконання зобов'язань ТОВ «Нова пошта». Не зважаючи на воєнний стан, у 2022 році компанії вдалося досягти значення – 0,3 шляхом зменшення довгострокових зобов'язань на 3,1%, та незначному збільшенню поточних зобов'язань на 0,8 %, при умові збільшення власного капіталу на 45,1 %.

Проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова пошта», можна стверджувати, що управління приділяє значну увагу забезпеченню фінансової безпеки та стабільності діяльності компанії на ринку.

Таким чином, відповідно до фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» є безперечним лідером по усіх напрямках: кількості та якості послуг, комфортних умовах одержання послуг та високих значеннях фінансово-економічних показників.

2.2. Аналіз моделі стратегічного управління та її ефективності на прикладі ТОВ «Нова пошта»

В період глобалізації, нестабільності зовнішнього середовища та в умовах жорсткої конкуренції головним інструментом забезпечення примноження та збереження потенціалу організації, задоволення потреб цільової аудиторії, а також створення позитивного іміджу організації є обрана модель стратегічного управління.

Дослідження вказує на те, що стратегічне управління – це широкий термін, який відображає місію та цілі організації. Стратегічне управління вимагає стратегічного планування та стратегічного контролю. Модель стратегічного управління визначає розробку стратегій, визначення місії організації та її виконання.

Процес стратегічного управління складається із чотирьох компонентів: аналіз ситуації, формулювання стратегії, реалізація стратегії та оцінка стратегії. Кожен рівень стратегічного управління має різні функціональні можливості. Ці елементи є кроками, які виконуються для розробки стратегічної моделі управління. Всі основні моделі стратегічного управління включають наступні етапи:

- проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу;
- формування напрямків діяльності;
- визначення організаційної стратегії;
- реалізація організаційної стратегії;
- оцінка та контроль стратегії.

Сьогодні на практиці діяльності організації використовують різні моделі стратегічного управління, найпопулярнішими з них є модель Ф. Девіда, Д. Томсона та О. Віханського [34]. Модель стратегічного управління є прямо залежною від обраної системи управління в організації, яка формується на основі її організаційної структури. Від правильно обраної моделі стратегічного управління залежить майбутнє організації в цілому.

Потрібно зазначити, що зазвичай підбір моделі являється лише теоретично-практичною базою побудови власної моделі стратегічного управління, адже кожна організація самостійно визначає основні етапи даного управління, які максимально наблизили б реалізацію визначених стратегічних цілей.

ТОВ «Нова пошта», як одна із найвідоміших організацій у сфері надання поштових послуг на ринку України, здійснює управління власною діяльністю на основі лінійно-функціональної системи управління, яка базується на функціонуванні усіх структурних підрозділів організаційної структури (див. Додаток А). На основі сформованої лінійно-функціональної системи управління, керівництвом компанії було запроваджено модель стратегічного управління, по своїй структурі подібній до моделі Ф. Девіда. Відповідно до моделі Ф. Девіда стратегічне управління організації включає три основних етапи: 1 – формування стратегії діяльності; 2 – реалізації стратегії; 3 – оцінка отриманих результатів [34]. Модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» включає ті ж самі етапи, але етап формуванням стратегії розширено ще здійсненням стратегічного аналізу (див. рис. 2.4):

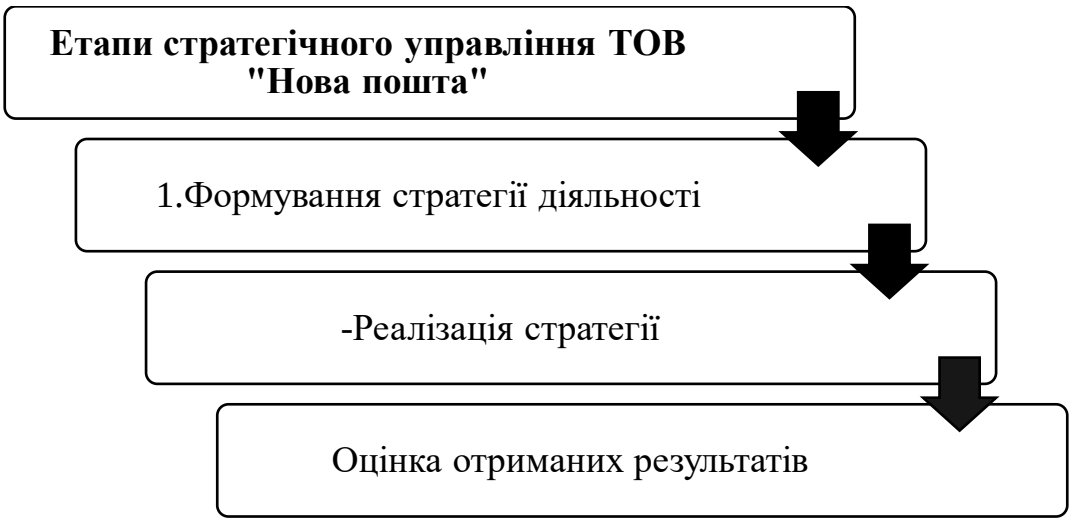

Рисунок 2.4 Етапи стратегічного управління ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором на основі даних джерела [34]

Формулювання стратегій містить в собі проєктування і розробку стратегій компанії. Визначення сильних сторін компанії допомагає сформулювати стратегію. Формування стратегії зазвичай поділяється на три організаційні рівні: операційний, конкурентний і корпоративний.

Реалізація стратегії передбачає застосування стратегії на практиці. Цей етап охоплює розробку кроків, методів і процедур для успішної реалізації стратегії, а також визначення пріоритетів.

Оцінка стратегії містить вивчення як стратегія була реалізована, а також її результати. Вона включає в себе визначення дотримання термінів, чи кроки та процеси реалізації є ефективні, а також чи досягнуті очікувані результати.

Модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта», як модель Ф. Девіда характеризується зворотнім зв’язком між оцінкою реалізації сформованої стратегії та формуванням нової місії (див. рис. 2.5).

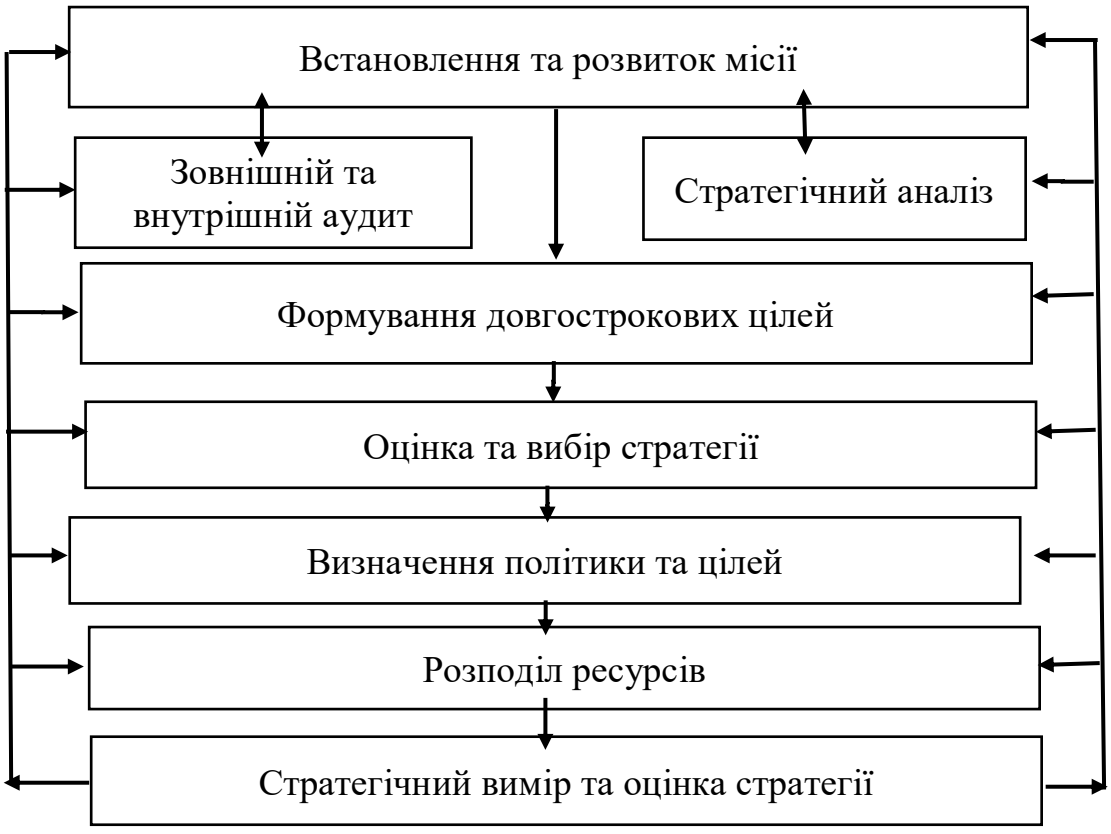

Рисунок 2.5 Модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта»*

**Джерело:* складено автором

Враховуючи дані Рис. 2.5 модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» включає:

- встановлення та розвиток місії;
- формування довгострокових цілей;
- оцінка та вибір стратегії.
- визначення політики та цілей;
- розподіл ресурсів;
- стратегічний вимір та оцінка стратегії.

Формування стратегії ТОВ «Нова пошта» розпочинається з встановлення місії компанії на основі врахування даних аудиторських висновків (внутрішнього та зовнішнього аудиту) та стратегічного аналізу (внутрішнього та зовнішнього). Сьогодні місія ТОВ «Нова пошта» – це «легкість доставлення для життя та бізнесу» [47].

Розвиток місії компанії є залежним від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому вагоме значення при розвитку визначеної місії ТОВ «Нова пошта» має стратегічний аналіз, який містить в собі аналіз зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього середовища.

Стратегічний аналіз середовища здійснюється маркетинговим відділом компанії під керівництвом головного управління. Сформовані дані аналізу направляються на розгляд засновникам.

Аналіз зовнішнього середовища у ТОВ «Нова пошта», як і в більшості компаній ринку експрес-доставки, здійснюється на основі моделі 5-ти сил Портера (див. Додаток Б) та PEST-аналізу (див. табл. 2.4), з їх допомогою головне управління компанії отримує інформацію стосовно наявних загроз на характерних особливостях ринку поштових послуг в Україні.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта» здійснюється на основі проведення досліджень маркетингових підрозділів стосовно наступних напрямків: ефективність маркетингової діяльності компанії; аналіз рівня інноваційного розвитку; оцінка системи мотивації та стимулювання персоналу.

Таблиця 2.4 Матриця PEST-аналізу ТОВ «Нова пошта»*

Політичні чинники (P)	Соціальні чинники (S)
• євроінтеграційні зміни у політичній сфері; • посилення державного регулювання організація; • дестабілізація у зв'язку з війною в країні.	• демографічна криза, у зв'язку з еміграцією населення; • внутрішня міграція населення у зв'язку з окупацією східних територій країни та військовими діями; • збільшення частки міленіалів (покоління, яке не уявляє життя без цифрових технологій) у суспільстві; • прагнення суспільства до більш технологічного та здорового життя; • зростання інформаційного та селективного до аналізу поведінки споживачів послуг.
Економічні чинники (E)	Технологічні чинники (T)
• зростання інфляції; • активізація боротьби з «сірим» імпортом та контрабандою; • збільшення рівня мінімальної заробітної плати; • розвиток безготівкової економіки; • розширення доступу населення до глобальних торговельних платформ та зарубіжних ринків.	• підвищення рівня цифровізації у всіх сферах господарювання; • зростання рівня інтернет-проникнення у сферу послуг; • запуск та розвиток світових стартапів на ринку в Україні; • зростання рівня автоматизації процесів доставки; • збільшення використання робототехніки у сфері послуг; • впровадження в діяльність прогнозних моделей попиту; • розвиток енергоефективної логістики.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [47]

Враховуючи дані PEST-аналізу, можна зазначити, що усі групи чинників впливу на систему стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» розширилися у зв'язку з: 1 – євроінтеграційним напрямком розвитку економіки країни; 2 – розвитком глобальної мережі Інтернет та цифровізацією сфери послуг; 3 – зростанням розвитку новітніх технологій; 4 – економічною та соціальною кризою, яка спричинена розгортанням повномасштабної війни на території країни.

На підставі даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища маркетинговим підрозділом здійснюється моделювання отриманих результатів

у вигляді SWOT-аналізу, який подається також на розгляд генеральному управлінню для його застосування під час формування довгострокових цілей (див. табл. 2.5).

Аналізуючи SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта», можна відмітити, що сильні сторони значно перевищують слабкі, що характеризує досить високий рівень управління компанією.

Таблиця 2.5 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
• стабільне фінансове становище; • висока швидкість послуг доставлення; • впізнаваність бренду; • налагодженні партнерські відносини; • доступний зручний інтерфейс; • фулфілмент; • використання інноваційних технологій; • досконала електронна система передачі даних та документообігу; • кваліфікований персонал; • ефективні програми мотивації та заохочення працівників	• висока вартість послуг доставки; • відсутня система заохочень для постійних клієнтів
Можливості	Загрози
• поява нових партнерів; • розвиток Інтернет-торгівлі	• ріст конкурентів на ринку послуг доставлення; • цінова конкуренція; • значна кількість конкурентів на міжнародному ринку; • підвищення цін на інноваційні технології

Джерело: складено автором на основі даних джерела [47]

Формування довгострокових цілей компанії, як складовий елемент моделі стратегічного управління, визначається тим, що дані цілі мають сприяти розвитку визначної місії ТОВ «Нова пошта». На сьогодні керівництвом компанії визначені наступні довгострокові цілі [47]:

- збільшення ефективності діяльності;
- підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку;

- збільшення сегменту на глобальному ринку послуг.

Відповідно до даних визначених цілей встановлено основну стратегію діяльності ТОВ «Нова пошта», яка полягає у сталому розвитку компанії незалежно від умов на зовнішньому та внутрішньому ринках функціонування компанії.

Для досягнення визначених довгострокових цілей та стратегії компанії, засновники ТОВ «Нова пошта» планують шляхом виходу на глобальний ринок збільшити її розмір в 10 разів. Перші п’ять років діяльності на міжнародному ринку вони визначають, як роки адаптації та вивчення конкурентного середовища [47].

Враховуючи таке планування розвитку ТОВ «Нова пошта», стратегічна політика компанії включає наступні напрямки:

- розширення мережі на глобальному ринку;
- модернізацію системи обслуговування клієнтів відповідно до рівня міжнародних конкурентів;
- закупка новітніх інноваційних технологій та впровадження їх в процес діяльності компанії для задоволення вимог глобального ринку;
- модернізація та удосконалення логістичної системи;
- розширення та оновлення автопарку компанії.

Згідно з визначеними напрямками стратегічної політики протягом 2022 року фінансові інвестиції ТОВ «Нова пошта» у розвиток компанії збільшилися на 3 251 млн грн (див. рис. 2.6).

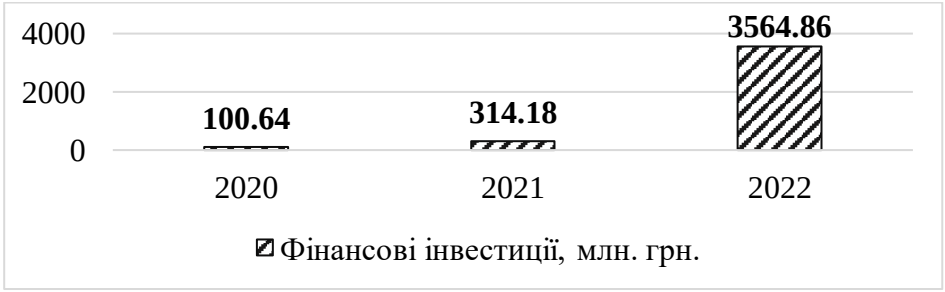

Рисунок 2.6 Динаміка фінансових інвестицій ТОВ «Нова пошта» потягом 2020-2022 років, млн грн*

Джерело: складено автором на основі даних джерела [40]

Враховуючи пріоритетність напрямків розвитку ТОВ «Нова пошта» відсотковий розподіл фінансових інвестицій відбувається наступним чином: інновації та розвиток – 45 %, логістика – 35 %, маркетинг – 20 %.

Під час здійснення стратегічного виміру компанією головним інструментом визначення відхилень між плановими та реальними показниками є проведення GAP-аналізу. GAP-аналіз у ТОВ «Нова пошта» здійснюється за такими показниками, як: прибуток, частка ринку та рентабельність.

Враховуючи основні засади моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта», можна відмітити, що вона є досить ефективною враховуючи не складну її структуру. Ефективність її впровадження можна схарактеризувати щорічним удосконалення діяльності компанії та укріплення її позиції не лише на вітчизняному ринку, але й за кордоном.

Треба зазначити, що важливим стратегічним рішенням ТОВ «Нова пошта» стало заснування небанківської фінансової установи NovaPay, яка у 2021 стала першою небанківською фінансовою установою – учасником міжнародних платіжних систем MasterCard та Visa. На сьогодні NovaPay, за даними НБУ, є лідером серед систем переказів коштів, які створенні небанківською установою [47].

Як уже відзначалося, ТОВ «Нова пошта» являється безперечним лідером ринку поштових послуг в Україні та входить в ТОП-20 найбільших платників податків країни. Попри війну компанія у 2022 році отримала прибуток у розмірі 2513,31 млн грн, що на 902,11 млн грн більше ніж у 2021 році (у 2021 році прибуток склав 1611,2 млн грн) та спромоглася відправити 315 млн посилок, враховуючи те, що частина відділень на окупованих територіях та у зонах бойових дій практично не функціонували [47].

Збільшення прибутку ТОВ «Нова пошта» більшою мірою сприяло розвитку міжнародних поштових послуг. Так, ще у 2021 році компанією було засновано авіакомпанію Supernova Airlines, для забезпечення гарантії швидких термінів доставлення клієнтам із будь-якої країни світу. Дана авіакомпанія наданий час єдина в Україні, яка під час війни отримала сертифікат

експлуатанта. У травні 2023 року відбувся перший рейс за маршрутом Рига-Жешув. На даний час Supernova Airlines проводить пошуки літаків більшого розміру для залучення до свого флоту, щоб здійснювати трансконтинентальні рейси [47].

Як уже зазначалося, ТОВ «Нова пошта» надає поштові послуги у Польщі, Молдові, Литві, Чехії, Румунії та Німеччини. Кількість відкритих відділень в інших країнах свідчить про активне проникнення на міжнародний ринок поштових послуг (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 ТОВ «Нова пошта» у зарубіжних країнах*

Країна	Кількість відділень та поштоматів
Польща	32 відділення (у 18 містах) та два сортувальних термінала (Варшава та Глогув Малопольський)
Молдова	19 власних відділень та 214 поштоматів
Литва	2 відділення (у Вільнюсі та Каунасі)
Чехія	2 відділення (у Празі)
Румунія	1 відділення (у Бухаресті)
Німеччина	1 відділення (у Берліні)

**Джерело:* складено автором на основі даних джерел [47]

Для досягнення визначених стратегічних цілей в ТОВ «Нова пошта» сформували найінноваційнішу логістичну інфраструктуру в країні, яка сьогодні складається з депо в обласних центрах країни, 110 сортувальних терміналів та шести найбільших в Україні інноваційних терміналів (м. Київ, м. Харків, м. Львів, м. Хмельницький, м. Запоріжжя та м. Дніпро) [47].

На сучасному етапі діяльності великих організацій важливим моментом під час реалізації стратегії є врахування Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [1]. ТОВ «Нова пошта» є однією із не багатьох компаній, які активно ведуть соціально відповідальну діяльність, що в свою чергу позитивно впливає на їх конкурентні переваги на міжнародному ринку,

оскільки соціально відповідальний бізнес займає основну частку на ринках розвинутих країн. Ще з 2014 року ТОВ «Нова пошта» створила програму «Гуманітарна пошта». Дана програма надала можливість волонтерським організаціям та благодійним фондам відправляти посилки безплатно. З початком війни «Гуманітарна пошта» являється окремим гуманітарним напрямом роботи ТОВ «Нова пошта». Окрім того, компанія постійно формує благодійні програми.

Отже, проаналізувавши модель стратегічного управління та її ефективності на прикладі ТОВ «Нова пошта», можна відмітити наступне: обрана модель є підґрунтям реалізації стратегічного управління в організації, тому усі її складові мають формувати єдину досконалу систему реалізації визначеної стратегії та цілей, а також сприяти розвитку місії. Модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» характеризується високим рівнем ефективності, що проявляється не лише в високих фінансово-економічних показниках діяльності, але й позиції компанії на ринку поштових послуг.

2.3. Дослідження етапів запровадження моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта»

Запровадження моделі стратегічного управління кожної організації, як і її розвиток, характеризується певною етапністю введення її в управлінську діяльність. Дана особливість пояснюється тим, що за короткий проміжок часу неможливо досконально та ефективно сформувати модель управління, яка б задовольняла потреби керівних органів та власників організації.

Варто зазначити, що під час запровадження моделі стратегічного управління більшість організацій модернізують наявні моделі відповідно до визначених стратегічних цілей та методів їх досягнення, або взагалі самостійно формують власну модель стратегічного управління. В основному це пов’язано з тим, що формування та здійснення стратегічного управління організацією являє

собою самостійно обраний шлях розвитку власної діяльності на обраному сегменті ринку.

Запровадження моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» відбувалося відповідно до етапів розвитку компанії на ринку поштових послуг. Загалом, запровадження сучасної моделі стратегічного управління компанії можна охарактеризувати на основі шести основних етапів розвитку її управління (див. рис. 2.7).

Рисунок 2.7 Етапи запровадження моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта»*

Джерело: складено автором

Етап формування стратегічного управління та місії ТОВ «Нова пошта» припадав на період 2005-2006 рр. На даному етапі керівництвом компанії було прийнято рішення стосовно формування управлінського персоналу, що було пов'язано з розширенням клієнтської бази першими великими клієнтами [47]. У зв'язку з цим ТОВ «Нова пошта» розпочала перехід на новий рівень обслуговування клієнтів, який вимагав суттєвих змін в управлінні діяльністю, що без посередньо вплинуло на визначення основних засад стратегічного управління та формування місії компанії. Після формування управлінського складу по всіх структурних підрозділах організаційної системи компанії відбулося перше формування моделі стратегічного управління.

Етап формування напрямків стратегічного управління компанії пов'язаний з періодом динамічного розвитку (2007-2008 рр.). Даний період характеризується потребою визначення основних напрямків стратегічного управління компанії, що було пов'язано з першою прибутковістю діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку. Перед керівництвом компанії постало питання забезпечення розвитку власної діяльності в зростанні даної прибутковості. Тому модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» управлінський підрозділ розпочав формувати на фактичних аналітичних даних від отриманих результатів діяльності компанії за визначений період. Основними стратегічними напрямками діяльності було визначення:

- досягнення вищого рівня прибутковості;
- розширення мережі ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг України.

На даному етапі визначену на той час модель стратегічного управління керівництво компанії було змушено миттєво модернізувати відповідно до економічної кризи, яка виникла в Україні 2008 році. У зв'язку з падінням прибутковості компанії на 30% було прийнято наступні управлінські рішення [47]:

- максимально оптимізувати логістику;
- змінити маркетинговий підхід компанії та підвищити мотивацію персоналу;
- пріоритетним напрямком визначено ефективність послуг.

Дані управлінські рішення виявилися досить ефективними, адже уже до кінця року ТОВ «Нова пошта» підвищила показники ефективності діяльності в кризовий період, про це також свідчить той факт, що саме в цей період відділення компанії були уже по всій Україні.

Етап розширення напрямків стратегічного управління та формування основної цілі компанії визначений виходом у лідери на ринку експрес-доставки (2009-2011 рр.). На цьому етапі керівництвом компанії визначено основну ціль діяльності: «Підвищення ефективності діяльності».

В цей період модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» було розширено формуванням нових довгострокових цілей [47]:

- збільшити співпрацю з сегментом e-commerce;
- закріпити власну позицію на ринку B2C.

Дані довгострокові цілі стали основою подальшого розвитку компанії в період зростання Інтернет-продаж та забезпечили збереження лідерських позицій на ринку поштових послуг України.

Етап формування нових напрямків стратегічного управління визначався періодом диверсифікацією бізнесу та розширення портфеля послуг (2012-2016). На даному етапі стратегічне управління ТОВ «Нова пошта» характеризується значними змінами у зв’язку з переходом до корпоративної структури управління, а модель стратегічного управління доповнюється наступними стратегічними цілями [47]:

- вихід на міжнародний ринок поштових послуг «Нова пошта «Глобал»;
- забезпечення належного управління ефективністю нових послуг, а саме: переказів коштів через платіжну систему ForPost та послуги фулфілменту;
- забезпечення ефективності впроваджень сучасних ІТ-рішень;
- забезпечення ефективності функціонування та прибутковості діяльності перших мікровідділень та поштоматів.

Також важливо зазначити, що на етапі формування нових напрямків стратегічного управління, було прийнято важливе управлінське рішення

стосовно формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Для реалізації даної стратегії керівництвом ТОВ «Нова пошта» був розроблений та вперше реалізований проєкт «Гуманітарна пошта України» [47].

Наступний етап (2016-2022 рр.) впровадження моделі стратегічного управління визначався розвитком стратегії та цілей щодо розширення міжнародних напрямків діяльності та модернізацією діяльності сучасними технологіями. Основними стратегічними цілями управління діяльністю та розвитком ТОВ «Нова пошта» на даному етапі були:

- забезпечити належний рівень модернізації логістичного забезпечення відповідно до міжнародних норм та стандартів;
- ввести в дію інноваційні термінали для забезпечення ефективності діяльності компанії по всіх регіонах країни;
- розширення мережі відділень з метою збільшення кількості відправлених посилок;
- збільшити кількість відправлень «Нова пошта «Глобал»;
- запустити в дію власну авіакомпанію для забезпечення швидкості міжнародного доставлення.

Сучасний етап впровадження моделі стратегічного управління визначається розширенням міжнародних та вітчизняних напрямків стратегічного управління щодо формування довгострокових цілей компанії та визначення основних засад політики компанії.

Для забезпечення лідируючих позиції ТОВ «Нова пошта» на внутрішньому ринку, реалізація моделі стратегічного управління визначається досягненням наступних стратегічних цілей [47]:

- запровадження новітніх технологій надання послуг відповідно до міжнародних стандартів;
- перекваліфікація персоналу для збільшення рівня їх професіоналізму, оскільки компанія має визначений напрямок активного ведення діяльності на міжнародному ринку поштових послуг;

- оновлення автопарку компанії;
- збільшення кількості терміналів по західній та центральній Україні;
- розширення соціально відповідальних проєктів підтримки країни у воєнний час.

Ефективна діяльність ТОВ «Нова пошта» на глобальному ринку поштових послуг являється важливим напрямком стратегічного управління компанією. Основними стратегічними цілями, які пов'язані із розвитком діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг закордоном та визначають основні засади реалізації моделі системи стратегічного управління, являються:

- розширити мережу відділень та поштоматів у зарубіжних країнах, у яких вже існують представництва ТОВ «Нова пошта» (Польщі, Молдові, Литві, Чехії, Румунії та Німеччини);
- вихід на ринок поштових послуг інших зарубіжних країн, з метою розширення сегменту міжнародного ринку функціонування;
- розширення авіакомпанії Supernova Airlines, для забезпечення швидкості доставлення посилок на ринках функціонування (вітчизняному та міжнародному);
- розширення власного автопарку на міжнародному ринку.

Варто зазначити, що вихід на ринок поштових послуг інших зарубіжних країн відповідно до визначених стратегічних цілей передбачає дотримання наступних засад: мінімізація витрат; зручне місце розташування; оптимізації часових параметрів; високий рівень якості послуг.

Враховуючи результати аналізу етапів впровадження моделі системи стратегічного управління ТОВ «Нова пошта», можна стверджувати, що сформовані стратегічні цілі компанії відповідали ситуаційним вимогам на ринку послуг України та етапам розвитку ТОВ «Нова пошта». Це забезпечило ефективне функціонування компанії при максимальному використанні

кадрового, виробничого та науково-технічного потенціалу ТОВ «Нова пошта» з урахуванням факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, під час впровадження модель системи стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» пройшла усі рівні інноваційного та технологічного розвитку сфери послуг. Це свідчить про ефективне стратегічне управління діяльністю компанії, яке спрямоване на миттєву адаптацію до змін вимог цільової аудиторії щодо особливостей надання поштових послуг. Завдяки вдалій моделі системи стратегічного управління та ефективності прийнятих стратегічних рішень ТОВ «Нова пошта» в усі кризові періоди на вітчизняному ринку досягла прибутковості власної діяльності.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Заходи з корекції обраної моделі стратегічного управління у вітчизняних сучасних умовах

Сучасний стан формування системи стратегічного управління в українських організаціях знаходиться під впливом негативних факторів, які спричиненні війною в країні. Найбільше сучасні організації потерпають від суттєвого зниження попиту на послуги та товари. Останні роки свідчать про нестабільність економічної ситуації в Україні, зростання невизначеності зовнішнього середовища та наявність кількох причин ризиків у діяльності організацій різних галузей і форм власності. Крім того, поява нових факторів (наприклад, карантинні обмеження, введені в сотнях країн світу та воєнний стан в країні) призвела до значного падіння ділової активності частини організацій, впливаючи на ефективність їх діяльності, в тому числі управління.

Тому сьогодні кожній організації необхідно вивчення та вдосконалення своєї моделі стратегічного управління, що, своєю чергою, є основою підвищення ефективності її діяльності. Сучасні організації прагнуть бути конкурентоспроможними, привабливими для інвесторів, прибутковими, здатними завойовувати нові ринки. Такими організаціями можуть бути такі, що використовують новітні технології, мають ефективно сформовану модель стратегічного управління та високий інноваційний потенціал.

З метою підвищення ефективності діяльності організації на основі обраної моделі стратегічного управління необхідно постійно оцінювати та вдосконалювати фактори від якого це залежить. Одним із таких факторів є обрані етапи управління, що певним чином визначають як економічні результати діяльності організації та результати, в яких зацікавлені кадри, органи державної влади та населення країни.

На сьогодні недостатньо мати лише хорошу організаційну структуру для ефективної діяльності організації. Є також потреба в ефективно створеній моделі стратегічного управління, яка могла б слугувати надійною основою для управління організацією та допоміжним методом вдосконалення. Для забезпечення ефективності моделі стратегічного управління обов'язково необхідно враховувати фактори, які можуть вплинути на діяльність організації. Ці фактори включають організаційні характеристики підприємства, внутрішні та зовнішні відносини, конкуренція, стратегічні питання та ефективність бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі значна увага в організацію приділяється проблемам ефективності обраної моделі стратегічного управління, її результативності. Ефективність даної моделі в цілому впливає на можливості та динаміку розвитку організації, а також її інвестиційну привабливість.

Сучасні моделі стратегічного управління надають організаціям структурований підхід до навігації в складних умовах сучасного бізнес-середовища. Використовуючи ці моделі, організації можуть узгоджувати свою діяльність, встановлювати чіткі цілі, ефективно розподіляти ресурси, керувати ризиками та контролювати продуктивність. Загалом, сьогодні модель стратегічного управління служить структурною основою, яка допомагає приймати рішення та гарантує, що всі дії узгоджуються з головними цілями організації. Крім того, вона охоплює численні компоненти, такі як аналіз навколишнього середовища, встановлення цілей, формулювання стратегії, розподіл ресурсів, плани впровадження та моніторинг ефективності. Застосування стратегічної моделі дозволяє організаціям застосувати методичний підхід до оптимізації використання ресурсів і адаптації до постійної ринкової динаміки.

Впровадження моделі стратегічного управління на сучасному етапі пропонує організаціям кілька переваг, зокрема [51]:

1. Вирівнювання. Однією з ключових переваг використання моделі стратегічного управління є те, що вона допомагає узгодити цілі та діяльність

різних відділів і команд в організації. Таке узгодження гарантує, що всі працюють над спільним баченням і цілями, зменшуючи дублювання зусиль і підвищуючи загальну ефективність.

2. Чіткий напрямок. Структури стратегічного планування допомагають організаціям визначити чіткий напрямок свого майбутнього. Таким чином, ці моделі керують прийняттям рішень і розподілом ресурсів, формулюючи мету, місію та бачення організації. Чіткий стратегічний напрям забезпечує відчуття мети та допомагає організаціям приймати послідовні рішення відповідно до бажаних результатів.
3. Оптимізація ресурсів. Правильний розподіл ресурсів має вирішальне значення для успіху організації. Крім того, ця стратегічна модель дозволяє організаціям ефективно розподіляти свої ресурси. Оцінюючи свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, підприємства можуть визначити сфери, які потребують інвестицій, і відповідно визначити пріоритети розподілу ресурсів. Це максимізує можливості та потенціал організації для успіху, гарантуючи, що ресурси використовуються найбільш ефективним і результативним способом.
4. Управління ризиками. Стратегічні моделі управління полегшують ідентифікацію та пом’якшення потенційних ризиків. Таким чином, організації можуть проактивно визначати ризики та формулювати ефективні стратегії управління ризиками, проводячи комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Це допомагає мінімізувати невизначеність і приймати обґрунтовані рішення, які захищають інтереси організацій. Крім того, компанії можуть захистити свою репутацію, активи та загальну безперервність бізнесу, заздалегідь передбачаючи ризики та впроваджуючи стратегії їх пом’якшення.
5. Моніторинг продуктивності. Рамки бізнес-планування включають механізми моніторингу та оцінки прогресу на шляху до стратегічних цілей. Методи стратегічного планування надають організаціям індикатори ефективності, які допомагають відстежувати їх ефективність. Завдяки регулярному

моніторингу прогресу організації можуть активно визначати сфери, які потребують покращення, вносити необхідні корективи та підтримувати послідовний крок до своїх стратегічних цілей. Крім того, це покращує підзвітність, виділяє сфери, які потребують уваги, і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Оцінюючи ринкове середовище функціонування ТОВ «Нова пошта» варто зазначити, що в умовах глобалізації сфера послуг, завдяки значному внеску у збільшення показника ВВП, визначається як ключова рушійна сила економічного розвитку майже усіх країн світу. Сьогодні використання повного потенціалу сфери послуг являє собою важливе значення для підвищення рівня економічної конкурентоспроможності країни. Сучасний економічний розвиток України все більше ґрунтується на ефективності та результативності сервісного сектору [10, С. 3]. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» функціонує у досить важливому та прогресивному секторі економіки країни.

Незважаючи на сучасну ситуацію в країні, а саме військові дії, організації сфери послуг мають позитивний економічний прогноз та очікують покращення ситуації. Так, «…у травні 2023 року Індекс очікувань ділової активності сектору, який розраховує Національний банк України щомісяця, становив 48,9 проти 48,8 у квітні. Респонденти два місяці поспіль очікують збільшення обсягів послуг, що надаються. Сервісні компанії вперше з жовтня 2021 року очікували зростання кількості нових замовлень…» [10, С. 5]. Відповідно до такої динаміки, організації сфери послуг мають приділяти значну увагу розвитку систем стратегічного управління, а особливо обраних ними моделей, оскільки на даному сегменті національного ринку невпинно збільшується кількість учасників, а відповідно і зростає рівень конкуренції.

Як уже вище зазначалося, ТОВ «Нова пошта» являється лідером вітчизняного ринку поштових послуг та новим учасником міжнародного ринку. Враховуючи тенденції щорічного збільшення кількості учасників на українському ринку експрес-доставлення та значно вищий рівень надання поштових послуг на міжнародному ринку, керівництву ТОВ «Нова пошта»

потрібно досконало контролювати якість та ефективність обраної моделі стратегічного управління, адже на цій моделі базується функціонування усієї системи стратегічного управління даної компанії.

Важливим рішенням керівництва ТОВ «Нова пошта» на сучасному етапі, щодо змін в чинній моделі управління, є створення моделі управління експансією (розширенням території) на міжнародному ринку. Дане рішення було прийняте після заснування групою компаній «Нова пошта» Nova Post Europe в Європі. Головним стратегічним завданням на сьогодні створити другу за розмірами по території Європи систему поштоматів [25].

Протягом 2023 року в експансію ТОВ «Нова пошта» фінансувала понад 10 млн євро. На 2024 інвестиції в розвиток компанії на міжнародному ринку планується ще збільшити. Основним джерелом інвестицій у міжнародний розвиток являється отриманий прибуток від діяльності на території України. Варто зазначити, що інвестування в експансію на міжнародному рівні являється досить ризиковим рішенням, тому реалізація визначеної стратегії потребує докладного вивчення усіх факторів впливу на зовнішньому ринку [39].

Дане стратегічне рішення керівництвом ТОВ «Нова пошта» було прийняте внаслідок зменшення рівня виробничої активності компанії протягом 2022 року, у зв’язку з закриттям (знищенням) частини представництв в східних регіонах, а також із міграцією населення країни за кордон.

Враховуючи особливості сегмента ринку ведення діяльності ТОВ «Нова пошта» та сучасних змін у визначені стратегії компанії, можна запропонувати певні корективи обраної моделі стратегічного управління (див. рис. 3.1):

- узагальнити дослідження факторів впливу за допомогою введення в модель стратегічного управління етапу «формування збалансованої системи показників»;
- формування довгострокових цілей здійснювати на основі даних збалансованої системи показників»;
- конкретизувати напрямки вибору стратегії: розробка нової стратегії або впровадження стратегічних змін в чинній стратегії.

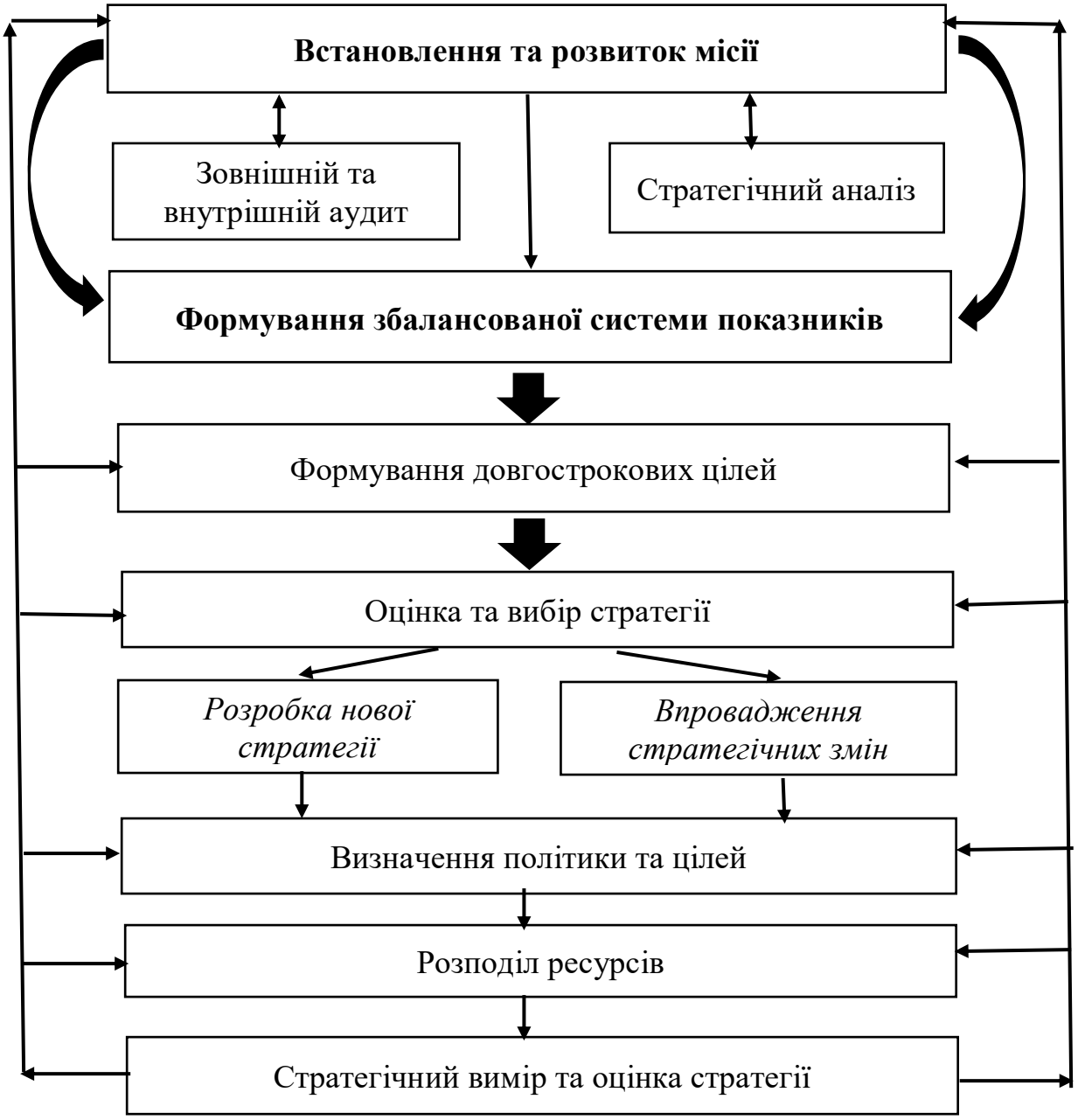

Рисунок 3.1 Удосконалення моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта»*

**Джерело:* розроблено автором

Використання збалансованої системи показників (також відома як BSC) є досить поширеною під час управління організаціями в розвинутих країнах. Дана система допомагає організаціям управляти та оцінювати ефективність бізнесу, розподіляючи ключові показники ефективності (KPI) по чотирьох

основних областях: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і зростання.

Збалансована система показників базується на створенні набору внутрішніх показників або ключових показників ефективності (KPI), які допомагають організації оцінити свою ефективність у чотирьох основних сферах (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання, а також зростання).

До елементів управління ТОВ «Нова пошта» за допомогою застосування збалансованої системи показників також будуть входити:

1. Панелі моніторингу стратегії, на яких керівництво організації повинно бачити в режимі реального часу статус кожної перспективи та зведення ключових цілей, проєктів та ключових показників ефективності.
2. Щотижневі або щомісячні звіти, в яких кожен керівник надає оновлену інформацію про хід робіт та короткострокові плани дій.
3. Стратегічна карта показує, як розташовані чотири сфери (фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і зростання), а також причинно-наслідкові зв’язки між стратегічними цілями.

Введення збалансованої системи показників розширить функціональність моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта», а саме:

- створить стратегічну карту руху організації від «поточного стану» до успішнішого «майбутнього стану»;
- визначить основні перешкоди на шляху покращення фінансових показників;
- сформулює, які цілі безпосередньо допоможуть організації поетапно рухатися вгору;
- розставить пріоритети бізнес-діяльності в порядку, в якому вони повинні бути виконані, щоб забезпечити максимально швидке проходження етапів;
- візуалізує та визначить причинно-наслідкові зв’язки між різними стратегічними цілями.

Зокрема, основна перевага збалансованої системи показників, полягає не у створенні самих перспектив, а скоріше у процесі стратегічного управління, що використовує перспективи як етапи.

Варто зазначити, що чотири перспективи (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання, а також зростання) збалансованої системи показників сприятимуть визначенню нових цілей ТОВ «Нова пошта», оскільки дані показники:

- вимагають від організацій «балансувати» свою діяльність між основними чинниками успіху у бізнесі;
- змушують організації призначати відчутні показники кожної точки зору, підвищуючи підзвітність;
- є основою управління для донесення стратегії організації до ширшого кола зацікавлених сторін;

Алгоритм впровадження збалансованої системи показників можна відобразити наступним чином (див. рис. 3.2):

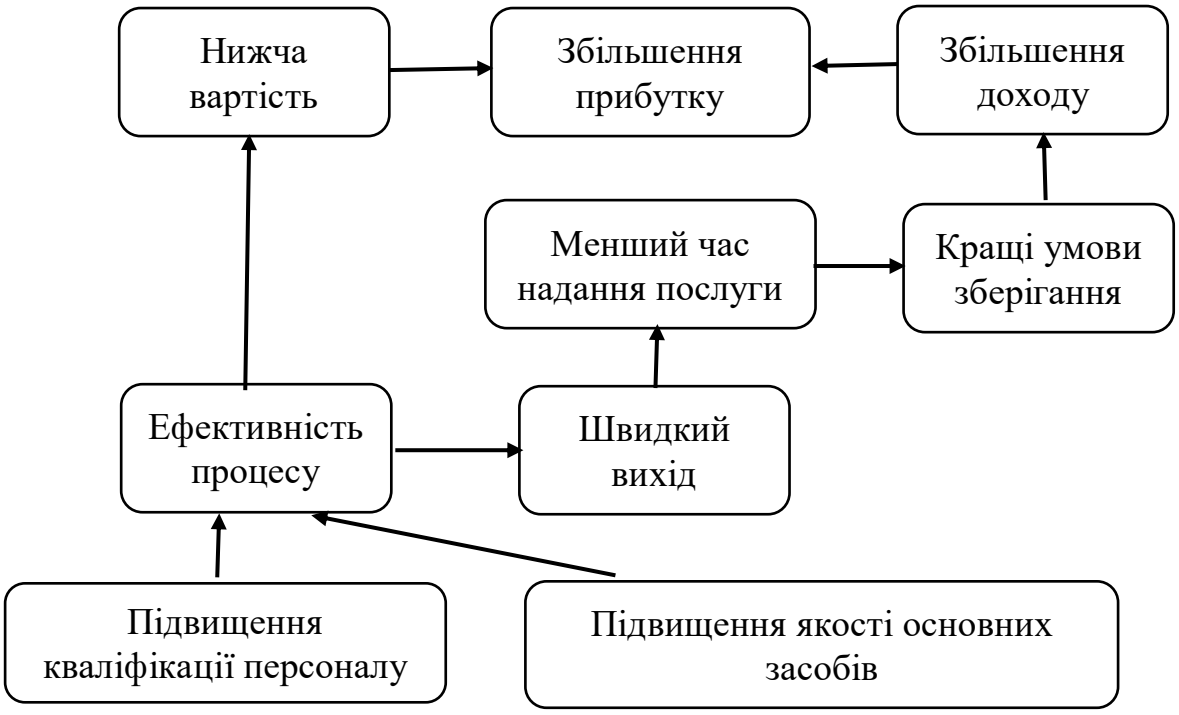

Рисунок 3.2 Алгоритм впровадження збалансованої системи показників ТОВ «Нова пошта»*

**Джерело:* сформовано автором на основі даних джерела [50]

Зрештою, перевага впровадження збалансованої системи показників полягає в тому, що вона змушує організацію зосередитися на рівні, що охоплює як випереджені, так і показники KPI, що запізнюються.

Враховуючи сучасний стан міжнародного напрямку розвитку ТОВ «Нова пошта» правильний спосіб впровадження збалансованої системи показників в модель стратегічного управління потрібно розпочинати з перспективи навчання та зростання, на якому увесь персонал проходитиме кожен рівень, щоб досягти фінансової вигоди. Кінцева мета — зафіксувати кожну точку зору, тому що освоївши кожну з них, керівництво зможете ефективно протистояти наступній.

Відповідно до даних рисунку 3.2 кінцевим результатом є збільшення прибутку. Ефективність процесу, яка базується на досконалому підвищенні рівня кваліфікації персоналу та підвищенні якості основних засобів впливає на швидкий вихід ТОВ «Нова пошта» на міжнародний ринок поштових послуг. А швидкий вихід шляхом зменшення часу надання послуг та покращення умов зберігання вплине на збільшення доходу, що своєю чергою передбачає збільшення чистого прибутку компанії.

Нині існує безліч способів створити збалансовану систему показників, у тому числі за допомогою таких програм, як Excel, Google Sheets або за допомогою програмного забезпечення для складання звітів.

Наступним заходом корекції обраної моделі стратегічного управління є конкретизація етапу вибору стратегії, що може здійснюватися двома способами: або розробка нової стратегії; або впровадження стратегічних змін (див. Рис. 3.3)

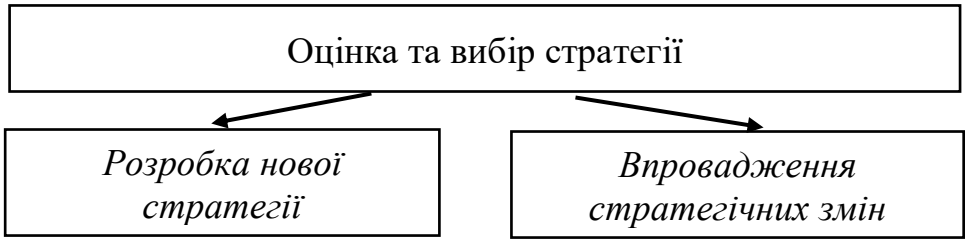

Рисунок 3.3 Розподіл напрямків вибору стратегії*

Джерело: сформовано автором

Розподіл напрямків вибору стратегії забезпечить більш ефективне визначення політики та цілей її реалізації. Адже розробка нової стратегії передбачає формування зовсім нової політики та цілей, тоді як впровадження стратегічних змін вимагають часткового удосконалення.

Ватро відмітити, що модель стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» повинна постійно розвиватися та адаптуватися для вирішення різних стратегічних завдань – від змін у технологіях до появи нових конкурентів та змін у законах, правилах чи основних економічних тенденціях. Недотримання цієї вимоги може призвести до стагнації або, ще гірше, до провалу виходу компанії на міжнародний ринок. Тому на сучасному етапі для ТОВ «Нова пошта» важливим є:

1) щоб організація могла успішно проводити та здійснювати управлінські зміни, вона має бути підготовлена як логістично, так і культурно. Перш ніж заглиблюватись у логістику, необхідно спочатку провести культурну підготовку для досягнення найкращих бізнес-результатів;
2) коли організація готова ухвалити зміни, менеджери повинні розробити ретельний, реалістичний та стратегічний план їхнього здійснення. При цьому стратегічний план має містити:

- Стратегічні цілі. Для яких цілей ця зміна допоможе організації?
- Ключові показники ефективності: як вимірюватиметься успіх? Які показники потрібно перенести? Яка основа нинішнього стану речей?
- Зацікавлені сторони та команду проекту: хто займатиметься завданням впровадження змін? Хто має підписуватись на кожному критичному етапі? Хто відповідатиме за реалізацію?
- Обсяг проєкту: Які окремі кроки та дії включатиме проєкт? Що виходить за межі проєкту?

Хоча важливо при цьому враховувати структурований підхід, план повинен враховувати будь-які перешкоди, які можуть виникнути в процесі реалізації та для подолання яких буде потрібно гнучкість та гнучкість.

3) У процесі впровадження змін менеджери мають бути зосереджені на наданні своїм співробітникам можливості зробити необхідні кроки для досягнення цілей ініціативи та святкувати будь-які короткострокові перемоги. Їм також слід робити все можливе, щоб передбачати перешкоди та запобігати, усувати або пом'якшувати їхні наслідки після їх виявлення. Постійне інформування про бачення організації має вирішальне значення протягом усього процесу реалізації моделі стратегічного управління, оскільки воно нагадує членам команди, чому необхідні зміни.

Таким чином, такі заходи з корекції обраної моделі стратегічного управління у вітчизняних сучасних умовах, як введення етапу формування збалансованої системи показників та розподіл напрямків вибору стратегії дадуть можливість ТОВ «Нова пошта» систематизувати дані стратегічного аналізу у чотири основних показники – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання, а також зростання та визначити більш ефективну політику та цілі щодо досягнення визначеної стратегії.

3.2. Рекомендації щодо розробки окремих етапів формування системи стратегічного управління ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану

Важливе значення в процесі формування системи стратегічного управління має правильність визначення напрямків управління стратегією та підтримка системи стратегічного управління. Управління стратегією та підтримка системи стратегічного управління – це багатогранна робота, що включає такі різноманітні елементи, як: наскільки добре організація зосереджує увагу на своєму стратегічному баченні, планах та ініціативах; незалежно від того, чи є люди або системи, проводяться комунікаційні заходи для підтримки імпульсу бажаних змін; створення у співробітників почуття терміновості; узгодження систем винагороди та визнання зі стратегією, що мотивує співробітників робити правильні речі; правильне визначення ролей та обов'язків «лідерів» для інформування співробітників про стратегічні

пріоритети та бажані рівні продуктивності; організація офісу стратегічного управління або розподілення цих обов'язків за іншими напрямками для реалізації стратегії та звітності про результати діяльності; та використання в організації культури, де «стратегія – це робота кожного» [48].

Сучасна необхідність щодо розробки концепції модифікації чинних систем стратегічного управління в умовах зростання конкуренції на ринку обґрунтована наявністю сукупності об’єктивних передумов стосовно застосування системного підходу для структуризації даних систем. До даних передумов можна віднести:

- форми прояву об’єктивних економічних законів;
- наявність зв’язків між об’єктами управління;
- комплексність проблем, що визначає необхідність вивчення їх в єдності управлінських, економічних, технічних, соціальних, психологічних і інших аспектів;
- високий рівень складності об’єктів управління, що впливає на процес розв’язування проблем, що виникають;
- підвищення значення діяльності органів управління організацією, зокрема, у визначенні напрямів діяльності стосовно реалізації визначеної стратегії.

Також сьогодні, в період розвитку інноваційно-орієнтованої ринкової економіки, перед організаціями постає питання щодо гнучкого та оперативного реагування на наявні фактори нестабільності ринкового середовища, а також на формування ефективної стратегії та довготривалої конкурентної політики. В наслідок чого важливого значення набувають практичні та теоретико-методологічні основи не лише стратегічного управління організаціями, а також його системного забезпечення.

Варто зазначити, що в сучасних ринкових умовах системи стратегічного управління виконують важливу функцію в усьому процесі управління організацією. В даний час удосконалення систем стратегічного управління спричинено необхідністю забезпечити раціональне використання усіх чинних ресурсів для досягнення визначених цілей стосовно ефективного

функціонування організації на ринку. Вибір напрямків поліпшення та удосконалення системи стратегічного управління організацією безпосередньо залежить від сфери його діяльності, мети його існування, впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що в сукупності має бути спрямовано на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

До важливих сучасних факторів впливу можна віднести: зменшення рівня фінансування та логістичні проблеми. Близько 40% українських організацій мають потребу у додатковому оборотному капіталі, що спричинено обмеженням банківського кредитування в країні у зв'язку.

Найбільш стійкою та перспективною в період війни виявилась сфера послуг (див. рис. 3.4). Сьогодні сфера послуг являється вагомою частиною економіки України, адже саме в секторі обслуговування формується 53-62% ВВП України, при чому дана частка в структурі ВВП поступово зростає. Протягом останніх 5 років додана вартість, яка вироблена завдяки функціонуванню сфери послуг збільшилась на 68,55%. Навіть в умовах військових дій протягом 2022 року, коли відбувалось значне скорочення багатьох сфер виробництва, сектор надання послуг продемонстрував збільшення, яке становило 7,98% порівняно з 2021 роком [10, С.4].

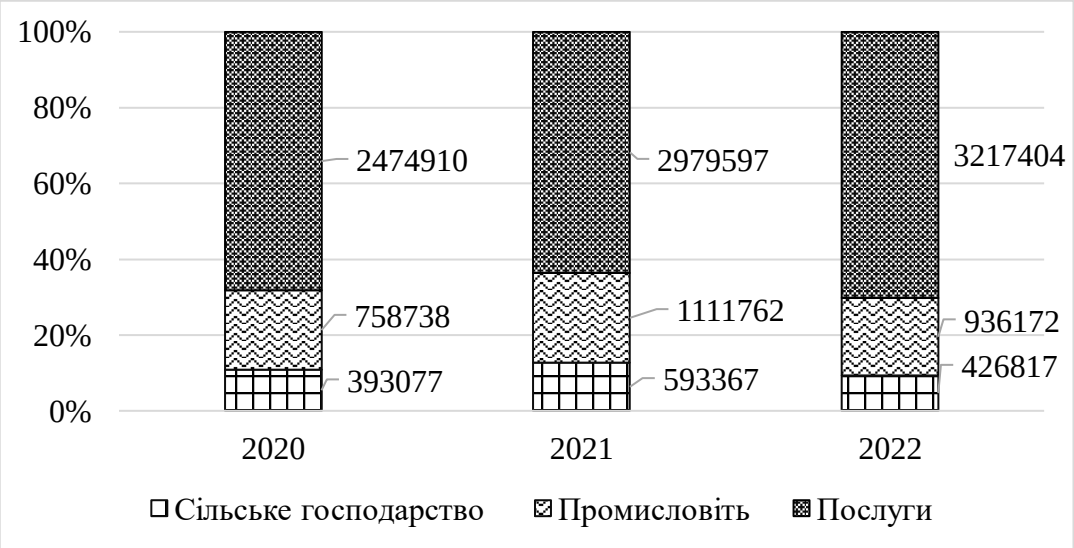

Рисунок 3.4 Динаміка структури ВВП в Україні протягом 2020-2022 років, млн грн*

Джерело: складено автором на основі даних джерела [10, С.4]

Вагому частку у сфері послуг займають послуги поштового зв’язку. Діяльність організації, які надають послуги в цій сфері, визначається зростанням прибутковості навіть під час воєнного стану в країні. Відповідно до важливості послуг поштового зв’язку для економічного розвитку країни та визначеними вимогами міжнародного ринку поштових послуг у 2023 році набрав чинності новий закон України «Про поштовий зв’язок». Даний закон вплинув на модернізацію поштових послуг та спрощення ціноутворення.

Враховуючи вище зазначене, потрібно зазначити, що під впливом війни основні засади стратегічного управління усіх організацій сфери поштового зв’язку, в тому числі ТОВ «Нова Пошта» мають бути переглянуті та сформовані відповідно до чинних вимог на ринку.

Відповідно до моделі стратегічного управління формування системи стратегічного управління на ТОВ «Нова пошта» відбувалася на основі наступних етапів:1 – Встановлення та розвиток місії; 2 – Формування довгострокових цілей; 3 – Оцінка та вибір стратегії; 4 – Визначення політики та цілей; 5 – Розподіл ресурсів; 6 – Стратегічний вимір та оцінка стратегії.

Відповідно до особливостей даних етапів та існуючої ситуації на ринку послуг можна запропонувати наступні рекомендації щодо дій в умовах воєнного стану.

На початковому етапі формування встановлення та розвитку місії компанії керівництву компанії ТОВ «Нова пошта», варто місію компанії, яка сьогодні звучить так: «Легкість доставлення для життя і бізнесу», сформувати у двох напрямках:

- місія ТОВ «Нова пошта» на українському ринку поштових послуг;
- місія ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку поштових послуг.

Під час формування місія ТОВ «Нова пошта» на українському ринку поштових послуг врахувати надзвичайний стан пов’язаний з війною. Відповідно на основі розгалуження місії компанії на два напрямки здійснювати формування основних засад стратегічного управління.

Поєднання місії ТОВ «Нова пошта» на українському та міжнародному ринках має:

- визначати основний напрям в діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- причини існування ТОВ «Нова пошта»;
- підтримувати імідж ТОВ «Нова пошта» на даних ринках;
- визначати внутрішні та зовнішні концепції діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- визначати призначення ТОВ «Нова пошта» з точки зору сегмента ринку;
- описувати основні орієнтири та напрямки розвитку ТОВ «Нова пошта»;
- визначати переваги ТОВ «Нова пошта» перед конкурентами.

Формування довгострокових цілей ТОВ «Нова пошта» рекомендується здійснювати за методикою формування цілей SMART.

Під час формування довгострокових цілей для їх досконалості керівництву ТОВ «Нова пошта» потрібно враховувати:

- позицію компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- рівень ефективності діяльності за останніх 3-5 років;
- доходи компанії при існуючому спектрі послуг компанії;
- фінансову стабільність на вітчизняному та міжнародному ринках;
- рівень інноваційної діяльності та впровадження інновацій;
- досконаліть менеджменту на усіх рівнях управління;
- рівень обслуговування клієнтів;
- рівень кваліфікації працівників;
- соціальну відповідальність.

На етапі оцінки та вибору стратегії обов’язковим є врахування даних SWOT-аналізу, тобто оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Нова пошта», а також можливостей та загроз.

Відповідно до даних проаналізованих у попередньому розділі до сильних сторін ТОВ «Нова пошта» сьогодні відносяться: стабільне фінансове становище; висока швидкість послуг доставлення; впізнаваність бренду; налагодженні партнерські відносини; доступний зручний інтерфейс;

фулфілмент; використання інноваційних технологій; досконала електронна система передачі даних та документообігу; кваліфікований персонал; ефективні програми мотивації та заохочення працівників. А слабкі сторони включають: високу вартість послуг доставлення; відсутню систему заохочень для постійних клієнтів.

До сучасних можливостей ТОВ «Нова пошта» відносяться: поява нових партнерів; розвиток Інтернет-торгівлі. В той час загрози ТОВ «Нова пошта» включають: ріст конкурентів на ринку послуг доставлення; цінова конкуренція; значна кількість конкурентів на міжнародному ринку; підвищення цін на інноваційні технології.

Враховуючи вище зазначене, можна рекомендувати керівництву ТОВ «Нова пошта» сформувати стратегію діяльності компанії на основі певних складових, поєднання яких забезпечило усунення недоліків діяльності ТОВ «Нова пошта» на вітчизняному ринку та усунуло загрози, які виникають на внутрішньому та зовнішньому ринках (див. рис. 3.5).

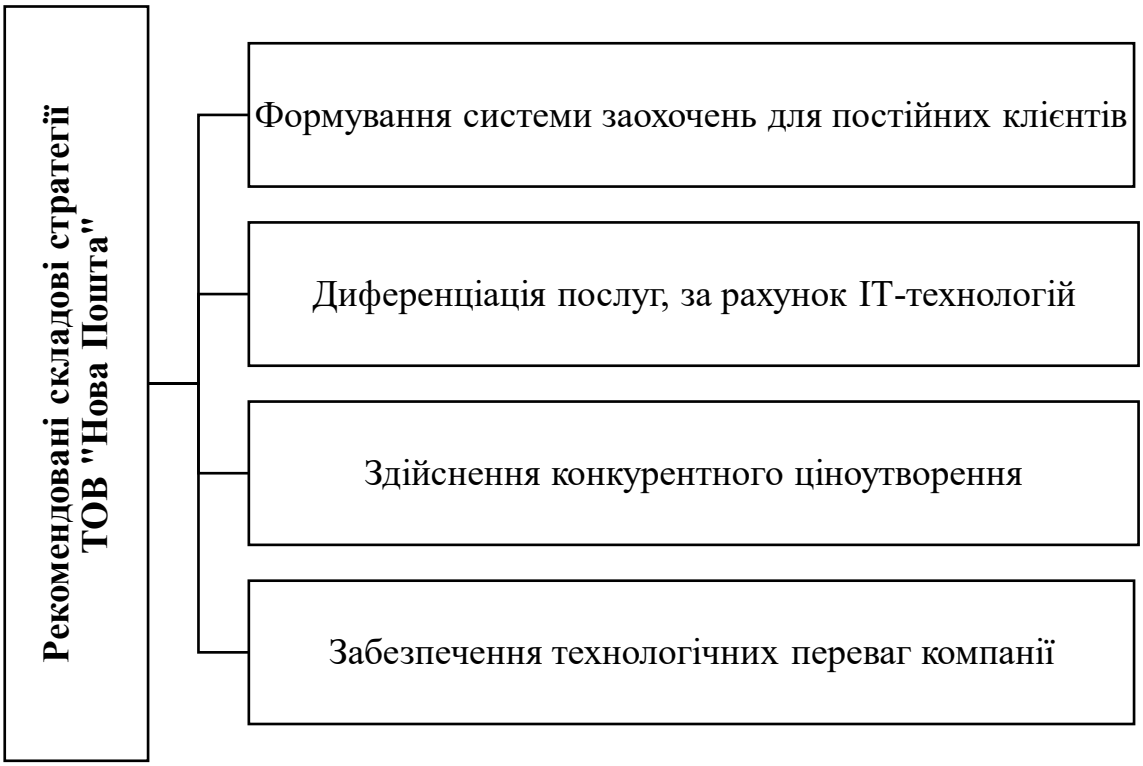

Рисунок 3.5 Рекомендовані складові стратегії ТОВ «Нова пошта»*

Джерело: сформовано автором

Враховуючи дані складові під час формування стратегії, керівництво ТОВ «Нова пошта» підвищить рівень конкурентоспроможності не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародному, що в своєю чергою сприятиме ефективності діяльності компанії в цілому.

Етап формування стратегічних цілей являється основою впровадження в дію визначеної стратегії. Стратегічні цілі ТОВ «Нова пошта» становлять наріжний камінь довгострокового бачення та планування компанії, служачи вказівниками, що висвітлюють шлях до успіху. Дані цілі характеризують прагнення компанії, забезпечуючи основу прийняття рішень та розподілу ресурсів. Щоб вони були ефективними, під час формування стратегічних цілей, керівництво компанії має обов'язково враховувати ключові характеристики, які відрізняють їх від інших цілей всередині організації. До них відносяться [49]:

- Довгострокова орієнтація. Стратегічні цілі орієнтовані на майбутнє і зазвичай охоплюють тривалий період, який часто охоплює кілька років, що дозволяє здійснювати серйозне планування та реалізацію.
- Широкий і високий рівень. Це всеосяжні цілі, якими керується вся організація, забезпечуючи відчуття напряму, не вдаючись до подробиць
- Відповідність баченню та місії. Стратегічні цілі повинні відповідати баченню та місії компанії, гарантуючи, що вони сприяють досягненню спільної мети та цінностей організації.
- Вимірні та конкретні. Попри на те, що стратегічні цілі є високорівневими, вони все ж таки мають бути вимірними і досить конкретними, щоб ефективно оцінювати прогрес та успіх.
- Складні, але досяжні. Вони мають бути достатньо амбітними, щоб надихати на зусилля та інновації, але водночас є достатньо реалістичними, щоб їх можна було виконати спільними зусиллями та ресурсами.
- Обмеженість за часом. Стратегічні цілі встановлюються у певні терміни, що допомагає створити відчуття терміновості та забезпечує підзвітність.

- Напрямок прийняття рішень. Цілі служать орієнтиром прийняття рішень всіх рівнях організації, допомагаючи розставити пріоритети дій та ефективно розподіляти ресурси.
- Адаптивність. Стратегічні цілі мають бути досить гнучкими, щоб адаптуватися до мінливих обставин і динаміки ринку, залишаючись при цьому вірними основним цілям організації
- Спілкуватися і ділитися. Стратегічні цілі повинні бути добре комуніковані по всій організації, щоб гарантувати, що всі співробітники розуміють та узгоджують свої зусилля з цією всеосяжною метою.
- Вплив. Стратегічні цілі мають істотно впливати на зростання організації, прибутковість, становище на ринку або інші ключові галузі діяльності.
- Безперервне вдосконалення. Досягнення стратегічних цілей часто передбачає процес безперервного вдосконалення, у якому прогрес відстежується і за необхідності вносяться корективи.
- Всеосяжний. Вони можуть охоплювати різні аспекти бізнесу, включаючи фінансові, операційні, пов'язані з клієнтами та цілі, орієнтовані на інновації.
- Відображення ринкових та галузевих тенденцій. Стратегічні цілі повинні враховувати ринкові та галузеві тенденції, що розвиваються, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії.
- Стійкий розвиток. Розгляд питань сталого розвитку та відповідальної ділової практики може бути включений у стратегічні цілі, щоб відповідати очікуванням суспільства та довкілля.
- Натхнення та мотивація. Добре продумані стратегічні цілі здатні надихати та мотивувати співробітників, зацікавлені сторони та партнерів, спрямовуючи колективні зусилля до успіху.

Враховуючі усі ключові характеристики під час формування стратегічних цілей ТОВ «Нова пошта» забезпечить їх ефективність не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному.

Під час дослідження було встановлено, що ТОВ «Нова пошта» сьогодні спрямовує свою діяльність на досягнення успіху та завоювання значної частки на міжнародному ринку. Вище уже зазначалось, що увесь отриманий прибуток від діяльності компанії на вітчизняному ринку керівництво інвестує у розширення позиції на ринках поштових послуг у зарубіжних країнах. Така позиція управління ТОВ «Нова пошта» може негативно вплинути на позицію компанії на вітчизняному ринку, адже попри воєнний стан в країні сфера поштових послуг, а особливо експрес-доставки розвивається швидкими темпами. Не здійснюючи інвестування та модернізації в чинну виробничу базу ТОВ «Нова пошта» може втратити позицію лідера на ринку. Відповідно до цього рекомендується розподіл ресурсів ТОВ «Нова пошта» здійснювати, враховуючи існуючі конкурентні загрози на вітчизняному та міжнародному ринку.

Кінцевим етапом формування системи стратегічного управління являється стратегічний вимір та оцінка стратегії. Відповідно до зростання кількості негативних факторів зовнішнього середовища, внаслідок розгортання повномасштабної війни в Україні, доцільно було б включити розрахунок впливу даних факторів на отримані фінансові результати під час оцінки реалізації визначеної стратегії. А також на основі даних розрахунків здійснити оцінку впливу війни на ефективність діяльності та сформувати ефективні методи подолання форс-мажорних обставин, що надалі може бути однією із важливих інформаційних складових під час формування стратегії компанії в майбутньому.

Також варто зазначити, що в сучасних умовах війни для удосконалення усього процесу стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» керівництву компанії потрібно:

- створити стратегічний офіс або стратегічну команду, яка б займалася безпосередньо виконанням завдань щодо реалізації усіх заходів визначених системою стратегічного управління;

- включити у процес формулювання стратегії тих, хто бере участь у реалізації стратегії, що забезпечить розуміння персоналом компанії основних засад стратегічного управління на визначений період;
- оптимізувати процес відстеження та моніторингу виконання стратегічних цілей, адже відстеження прогресу є важливою частиною процесу стратегічного управління, і для цього дуже важливо мати відповідний механізм чи інструмент.

Зауважимо, що усі запропоновані заходи стосовно удосконалення системи стратегічного управління, мають рекомендаційний характер, адже діяльність ТОВ «Нова пошта» навіть у скрутний для економіки країни час, визначається позитивними фінансовими результатами діяльності та успіхом у розвитку мережі на міжнародному ринку поштових послуг.

Отже, враховуючи вплив факторів, які спричинені не лише розвитком сфери поштових послуг, але й надзвичайною ситуацією в країні, яка пов’язана з розгортанням бойових дій, усі етапи формування системи стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» потребують незначного корегування.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі результатів проведеного дослідження можна сформувати наступні висновки.

Було досягнуто головної мети дослідження: розроблено рекомендації щодо формування системи стратегічного управління в умовах воєнного стану на основі дослідження особливостей формування систем стратегічного управління в організаціях та визначення впливу даних систем на ефективність їхньої діяльності.

Під час вивчення поняття та ознак стратегічного управління було встановлено, що серед наукової спільноти існує безліч трактувань сутності поняття «стратегічне управління». Встановлено, що під поняттям стратегічне управління розуміється процес формування та опису стратегій, які спрямовані на досягнення більш високої продуктивності та конкурентної переваги організації. Визначено, що головними ознаками стратегічного управління є обов'язкова наявність об'єкта та суб'єкта управління, а також відповідність встановленим принципам даного управління.

Схарактеризувавши основні концепції стратегічного управління організацією було встановлено, що основна концепція стратегічного управління полягає в безперервному процесі планування, моніторингу, аналізу та оцінки всього, що необхідно організації для досягнення її цілей і завдань Досліджено, що концептуальні засади стратегічного управління суб'єкта мають визначатися на основі характерних особливостей розвитку його конкурентного середовища, а також непередбаченості майбутнього даного суб'єкта, що обумовлено швидким розвитком подій, при умові використання інноваційних інструментів при дослідженні зовнішнього середовища.

Під час проведення дослідження було встановлено, що процес формування стратегії суб'єкта в умовах воєнного стану має включати: формулювання керівником місії та стратегічних завдань; визначення (на підставі результатів оцінки рівня власного бізнес-потенціалу й рівня

сприятливості умов зовнішнього середовища) стратегічної позиції суб'єкта та його цільової установки розвитку; визначення альтернативних варіантів розвитку та вибору серед найбільш реалістичних напрямків розвитку суб'єкта.

Для аналізу основних засад формування системи стратегічного управління було взято за базу дослідження ТОВ «Нова Пошта». Дана компанія являється на сьогодні головним лідером сфери поштових послуг в Україні. ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг представляє досить широкий спектр різноманітних послуг для фізичних та юридичних осіб.

Дослідивши фінансову звітність ТОВ «Нова пошта» протягом 2020-2022 років, було визначено, що фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» протягом 2022 року вказують на ефективні фінансові результати, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13,2 %; собівартості реалізованої продукції – на 17,2 %, а чистий прибуток збільшився на 56%.

На основі даних звіту про управління ТОВ «Нова пошта» та особливостей компанії було досліджено, що ТОВ «Нова пошта» здійснює управління власною діяльністю на основі лінійно-функціональної системи управління, яка базується на функціонуванні усіх структурних підрозділів організаційної структури. Встановлено, що на основі сформованої лінійно-функціональної системи управління, керівництвом компанії було запроваджено модель стратегічного управління по своїй структурі подібній до моделі Ф. Девіда. Ефективність її впровадження можна схарактеризувати щорічним удосконалення діяльності компанії та укріплення її позиції не лише на вітчизняному ринку, але й за кордоном, навіть в умовах воєнного стану в Україні.

Дослідивши запровадження моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» було встановлено наступні її етапи: 1– етап формування стратегічного управління та місії компанії; 2 – етап формування напрямків стратегічного управління; 3 – етап розширення напрямків стратегічного управління та основної цілі компанії; 4 – етап формування нових напрямків стратегічного управління; 5 – етап розвитку міжнародних напрямків стратегічного

управління; 6 – етап розширення міжнародних та вітчизняних напрямків стратегічного управління.

На основі результатів дослідження особливостей формування системи стратегічного управління ТОВ «Нова пошта» було визначено заходи з корекції обраної моделі стратегічного управління в умовах воєнного стану, а саме: узагальнити дослідження факторів впливу за допомогою введення в модель стратегічного управління етапу «формування збалансованої системи показників»; формування довгострокових цілей здійснювати на основі даних збалансованої системи показників»; конкретизувати напрямки вибору стратегії: розробка нової стратегії або впровадження стратегічних змін в чинній стратегії.

Встановлено, що введення збалансованої системи показників розширить функціональність моделі стратегічного управління ТОВ «Нова пошта», а саме: створить стратегічну карту руху організації від «поточного стану» до успішнішого «майбутнього стану»; визначить основні перешкоди на шляху покращення фінансових показників; сформулює, які цілі безпосередньо допоможуть організації поетапно рухатися вгору; розставить пріоритети бізнес-діяльності в порядку, в якому вони повинні бути виконані, щоб забезпечити максимально швидке проходження етапів; візуалізує та визначить причинно-наслідкові зв’язки між різними стратегічними цілями.

За результатами дослідження було сформовано рекомендації стосовно дій на окремих етапах формування системи стратегічного управління в умовах воєнного стану. Було запропоновано: 1 – місію компанії, яка сьогодні звучить так: «Легкість доставлення для життя і бізнесу», сформувати у двох напрямках: місія ТОВ «Нова пошта» на українському ринку поштових послуг; місія ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку поштових послуг; 2 – формування довгострокових цілей ТОВ «Нова пошта» здійснювати за методикою формування цілей SMART; формування стратегії діяльності компанії здійснювати на основі: формування системи заохочень для постійних клієнтів; диференціації послуг, шляхом ІТ-технологій; здійснення конкурентного ціноутворення та забезпечення технологічних переваг компанії; під час

формування стратегічних цілей рекомендовано враховувати усі ключові характеристики даних цілей; а також включити, під час оцінки реалізації визначеної стратегії, розрахунок впливу негативних факторів, які виникли внаслідок розгортання повномасштабної війни в Україні, на отримані фінансові результати діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року схвалено розпорядженням кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. №66-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/ 66-2020-%D1%80#Text
2. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: Зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / Ред. кол.: В.В. Євдокимов, О.В. Олійник (відп. ред.) та ін. Житомир: ЖДТУ, 2016. 112 с.
3. Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформатизації суспільства: Матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 20 груд. 2016 р.). К.: Держ. ун-т телекомунікацій; Навч.-наук. ін-т менеджменту та підприємництва, 2016. 170 с.
4. Андрос С.В. Концептуальні аспекти формування стратегії розвитку підприємства // Університетські наук. зап. 2018. № 65. С. 214–225.
5. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства // Екон. журн. Одеського політехн. ун-ту. 2021. № 3. С. 19–25.
6. Бутко М.П., Неживенко А.П., Пепа Т.В. Економічна психологія: Навч. посібник / За заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учб. літ., 2016. 232 с.
7. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства // Зб. наук. пр. ЧДТУ: Сер. Екон. науки. 2020. Вип. 59. С. 52–64.
8. Вороніна А.В., Зєніна-Біліченко А.С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації // Глобальні та нац. проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 294–299.

9. Вороніна А.В., Нестеренко С.В. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських підприємствах // Екон. простір. 2017. № 125. С. 140–149.
10. Горник В.Г. Розвиток сфери послуг: державна політика та стратегічні заходи для підвищення конкурентоспроможності економіки країни//В.Г. Горник/Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 7(07), 2023. С. 3-8
11. Граждан О. Обмежити наглядову раду та вийти на глобальний ринок. Як засновники «Нової Пошти» планують змінювати компанію// О. Граждан/ Журнал «Forbes Ukraine», 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forbes.ua/inside/nova-poshta-mae-prozhiti-100-rokiv-pid-upravlinnyam-spadkoemtsiv-yakim-zasnovniki-bachat-maybutne-kompanii-18012022-3277
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Рябук К.П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19 // Причорноморські екон. студії. 2021. Вип. 70. С. 67–72.
13. Економічний аналіз доцільності створення єдиного державного унітарного комерційного спеціалізованого лісогосподарського підприємства / Центр розвитку ринкової економіки (CMD-Ukraine). К., 2022. URL: https://www.openforest.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/doslidzhennya.pdf
14. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства // Вісник екон. науки України. 2021. № 1. С. 74–79.
15. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Суми: ТОВ "Діса плюс", 2016. 192 с.
16. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію // Д. Кацило/ Журнал «Forbes Ukraine», 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282
17. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства // Причорноморські екон. студії. 2019. Вип. 38-1. С. 107–113.

18. Кобєлєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // Вісник НТУ «ХПІ»: Екон. науки. 2022. № 1. С. 52–57.
19. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управляння будівельним підприємством, його особливості та переваги // Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 146–149.
20. Корнієвський С.В. Теоретичні засади і методичне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком // Держава та регіони: Сер. Державне управління. 2021. № 1. С. 21–29.
21. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією // Наук. зап. Львівського ун-ту бізнесу та права: Сер. екон.; Сер. юрид. 2022. Вип. 34. С. 246–254.
22. Куліш О.А. Концептуальні засади комплексної системи стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізорудних підприємств // Вчені зап. ТНУ ім.. В.І. Вернадського. Сер.: Економіка і управління. 2019. Т. 30. № 2. С. 122–126.
23. Кушнір О.К., Кріль О.В. Дослідження конкурентного середовища поштового зв'язку// О.К. Кушнір, О.В. Кріль/Економіка та суспільство, Випуск 32, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-38
24. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5. С. 158–162.
25. «Нова пошта» створює Nova Post Europe для експансії та створення другої за розміром мережі поштоматів у Європі – співвласник/ Матеріали інформаційного агентства «Interfax – Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://interfax.com.ua/news/telecom/922373.html
26. Оболенцева Л.В., Писарева І.В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління): Конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 130 с.

27. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу // Екон. вісник Долнбасу. 2017. № 2. С. 163–167.
28. Сафонова В.Є., Бобров В.Я. Основи ринкової економіки і підприємництва: Підручник: В 2 ч.: Ч. 1. К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2017. 346 с.
29. Сафонова В.Є., Бобров В.Я. Основи ринкової економіки і підприємництва: Підручник: В 2 ч.: Ч. 2. К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2017. 530 с.
30. Ситницький М.В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів України: теорія і практика: Дис. … докт. екон. наук: 08.00.03. К., 2019. 577 с.
31. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / За заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учб. літ., 2016. 376 с.
32. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в України // О. Тараненко/ Economic Analysis, Volume 30, N. 4, 2020. С. 84-92
34. Тесленок І.М., Павлова К.О. Розробка стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID – 19// І.М. Тесленюк, К.О. Павлова/ Економіка та суспільство, Випуск 33, 2021[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21
35. ТОВ «Нова пошта»/ Офіційні дані аналітичної системи «YouControl» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ catalog/company_details/31316718/
36. Тонкошкур Ю.Ю., Левченко О.М. Загальні проблеми стратегічного управління підприємством // Наука – виробництву: Зб. тез допов. Кіровоград: КНТУ, 2016. С. 38–40.
37. Управління персоналом: Підручник / За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
38. Федірець О.В., Ткач І.В., Мазур Є.І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством // Економіка

та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39

39. Федорін В., Кіщак В., Петрушенко Л. «Нова пошта» коштує понад $1 млрд. Співзасновник НП Вячеслав Климов про підкорення Європи, зростання в 2023 році та найефективнішу модель масштабування // В. Федорін, В. Кіщак, Л. Петрушенко/ Журнал «Forbes Ukraine» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: orbes.ua/company/nova-poshta-koshtue-bilshe-nizh-1-mlrd-spivzasnovnik-vyacheslav-klimov-pro-nayefektivnishe-partnerstvo-nova-post-europe-ta-byudzhetniy-plan-kompanii-na-2023-rik-13072023-14764
40. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 роки/ Аналітичні дані системи аналітики відкритих даних «Clarity Project» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/31316718/ finances?current_ year=2022
41. Фінансовий менеджмент: Підручник / За наук. ред. А.М. Поддєрьогіна. 2-ге вид., перероб. К.: КНЕУ, 2017. 534 с.
42. Ха-Юн Чанґ. Економіка. Інструкція з використання / Пер. з англ. А. Лапіна. К.: Наш Формат, 2016. 400 с.
43. Чубук Л.П. Стратегічне управління нерухомим майном підприємств: Дис. докт. екон. наук: 08.00.04. К., 2021. 478 с.
44. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах // Економіка та держава. 2019. № 12. С. 66–70.
45. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 20. С. 149–155.
46. Шевченко Л.С. Стратегії підприємства: Навч.-метод. посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.
47. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novaposhta.ua
48. DeCarlo J. (2022). How to Sustain Your Strategic Management System / Materials of the official website «Balanced Scorecard Institute» [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: https://balancedscorecard.org/blog/how-to-sustain-your-strategic-management-system-2/

49. Dieffenbacher S. (2023) Strategic Goals Examples, Importance & Definition Materials of the official website «Digital Leadership» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://digitalleadership.com/blog/strategic-goals/
50. How To Implement The Balanced Scorecard Framework (With Examples) (2022) / Materials of the official website «Cascade» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cascade.app/blog/how-to-implement-the-balanced-scorecard
51. 12 Strategic Management Models: Best 2023/ Materials of the official website «Uphint» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uphint.com/ post/ 12-strategic-management-models-best-2023
52. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.univer.kharkov.ua/handle/123456789/17682

ДОДАТКИ

Додаток А

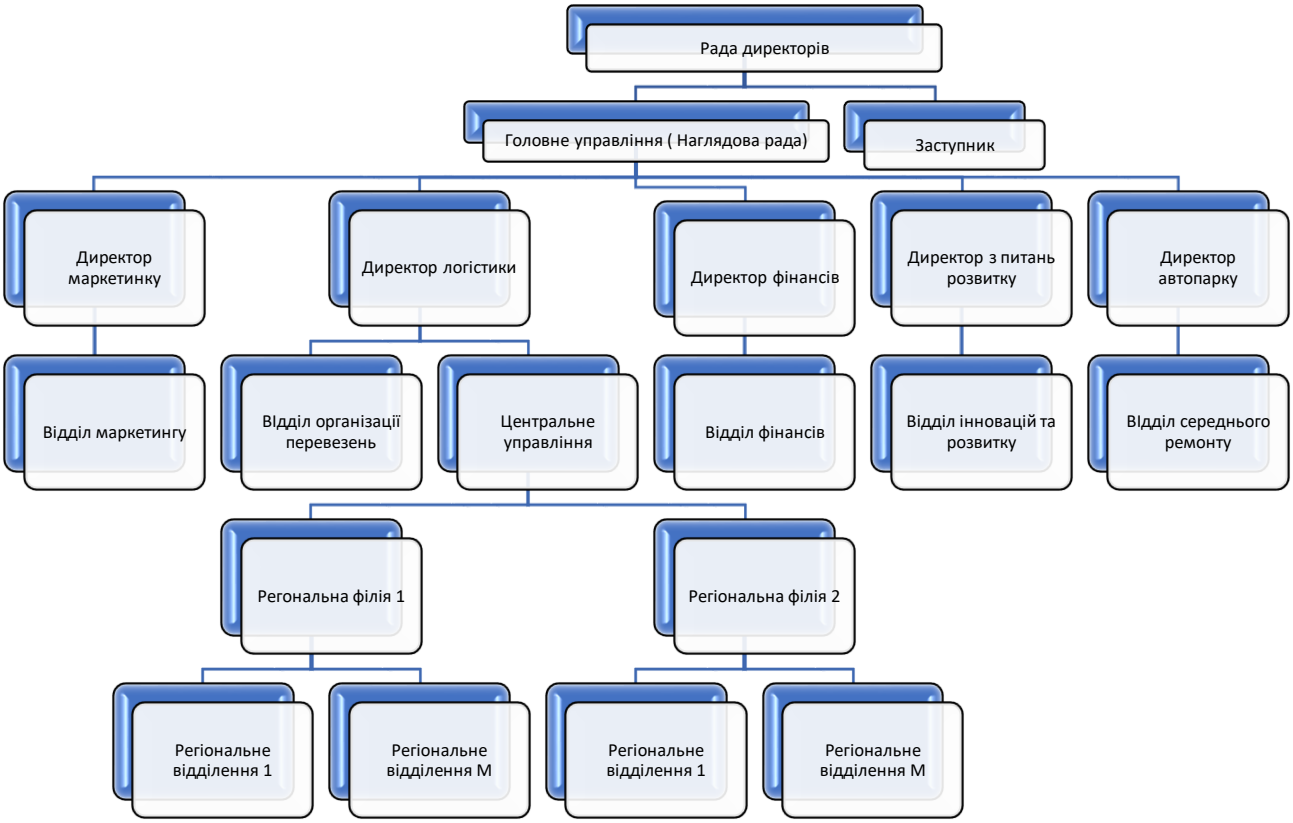

Рисунок А.1. Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Додаток Б

Таблиця Б.1. Аналіз ринку поштових послуг в Україні на основі моделі 5-ти сил Портера*

Загроза	**Рівень**	**Опис**	**Напрямок покращень**
Загроза зі сторони товарозамінників	Високий	Дана загроза на сучасному ринку визначається тим, що суб'єкт сегменту електронної комерції розпочали формувати власну доставку та пункти видачі замовлень (Kasta, Rozetka та ін.). Дані сервіси визначаються високим сервісом, гнучкістю та нижчою ціною. На ринку з'явилися сегментні сервіси: Bolt, Glovo, LIKI24, Raketa.	Розробка для сегменту електронної комерції оптимальних комерційних пропозицій
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок поштових послуг не насичений, але на сучасному етапі визначається динамічним зростанням. Лідером на ринку являється ТОВ «Нова пошта». Також вагому частку ринку займає АТ «Укрпошта», яка також розпочала активно доставляти посилки з закордону та має на меті провести на ринок AliExpress та Amazon.	Для покращення конкурентних переваг: підвищити рівень сервісу, скоротити термін доставки, оптимізувати процеси зниження собівартості, узгодити тарифну політику з цільовою аудиторією
Загроза з боку нових гравців	Середній	Бар'єри входу на ринок поштових невисокі. Сьогодні основною загрозою для лідерів ринку являється Justin, адже він здійснює демпінг ціни доставки та активно відкриває пункти видачі та прийому у «Фуршет» та «Сільпо», а також залучає топових онлайн-рітейлерів (Prom, Rozetka та ін.)	
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Дана загроза визначається підвищенням вартості доставки без розширення портфеля послуг або поліпшення їх якості. Розфокусування операторів поштових операторів в пошуках нових напрямків діяльності. Введення правил та обмежень, що ускладнюють бізнес-процес.	
Загроз нестабільності постачальників	Низький	Посилення фінансового моніторинг, що може спричинити втрату ліцензій на здійснення переказів. Відсутність можливості запуску інноваційних технологій у зв'язку з військовим станом в країни.	Створити резерв національних партнерів, дублювати систему оплати

**Джерело*: складено автором на основі даних джерела [33, С. 91]

Додаток В

Таблиця В.1. Фінансова звітність за 2020 рік

Актив			
Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного періоду, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 485.00	108 324.00
первісна вартість	1001	195 854.00	199 978.00
накопичена амортизація	1002	91 369.00	91 654.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	437 370.00	701 136.00
Основні засоби	1010	2 108 977.00	3 351 500.00
первісна вартість	1011	3 101 898.00	5 182 319.00
знос	1012	992 921.00	1 830 819.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	100 639.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	89 651.00	131 634.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	38 995.00	190 460.00
Усього за розділом I	1095	2 880 117.00	4 583 693.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	96 635.00	188 871.00
Виробничі запаси	1101	96 635.00	188 221.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	650.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00

Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445 265.00	678 593.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	172 415.00	53 432.00
з бюджетом	1135	21 600.00	10 741.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	29 833.00	5 722.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	587 721.00	848 238.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	921 223.00	917 065.00
Готівка	1166	4 144.00	47.00
Рахунки в банках	1167	680 375.00	790 419.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 270.00	14 028.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 287 962.00	2 716 690.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 168 079.00	7 300 383.00

Пасив

Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного періоду, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	27 300.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 243 657.00	2 154 949.00

Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 271 410.00	2 186 904.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	160 020.00	397 182.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	907 094.00	1 241 240.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 067 114.00	1 638 422.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	1 179 572.00	1 447 572.00
товари, роботи, послуги	1615	612 206.00	802 700.00
розрахунками з бюджетом	1620	343 819.00	408 141.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 458.00	62 466.00
розрахунками зі страхування	1625	38 619.00	57 009.00
розрахунками з оплати праці	1630	285 201.00	336 162.00
за одержаними авансами	1635	42 888.00	39 173.00
за розрахунками з учасниками	1640	39 440.00	43 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	282 302.00	333 356.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 150.00	1 193.00

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	4 358.00	6 251.00
Усього за розділом III	1695	2 829 555.00	3 475 057.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	5 168 079.00	7 300 383.00
Фінансові результати			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За аналогічний період попереднього року, тис. грн**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 902 857.00	13 453 318.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 877 086.00	10 504 342.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 025 771.00	2 948 976.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	166 643.00	145 518.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 469 141.00	1 244 681.00
Витрати на збут	2150	416 263.00	337 356.00

Інші операційні витрати	2180	768 703.00	488 313.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 538 307.00	1 024 144.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	687 882.00	493 080.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	533 590.00	429 857.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	602 457.00	219 010.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 090 142.00	868 357.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-98 850.00	-85 403.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	991 292.00	782 954.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За аналогічний період попереднього року, тис. грн**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	991 292.00	782 954.00
Елементи операційних витрат			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 439 947.00	1 328 450.00
Витрати на оплату праці	2505	4 529 467.00	4 202 519.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	951 549.00	824 113.00
Амортизація	2515	930 615.00	675 301.00
Інші операційні витрати	2520	7 679 615.00	5 544 309.00
Разом	2550	15 531 193.00	12 574 692.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, грн**	**За аналогічний період попереднього року, грн**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

**Джерело*: [35]

Таблиця В.2. Фінансова звітність за 2021 рік

Актив			
Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного періоду, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	108 324.00	104 440.00
первісна вартість	1001	199 978.00	223 320.00
накопичена амортизація	1002	-91 654.00	-118 880.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136.00	1 544 921.00
Основні засоби	1010	3 351 500.00	6 180 924.00
первісна вартість	1011	5 182 319.00	8 435 806.00
знос	1012	-1 830 819.00	-2 254 882.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	314 176.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	131 634.00	142 680.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	190 460.00	27 591.00
Усього за розділом I	1095	4 583 693.00	8 314 732.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	188 871.00	236 988.00
Виробничі запаси	1101	188 221.00	224 395.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	650.00	12 593.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 593.00	704 235.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432.00	102 406.00
з бюджетом	1135	10 741.00	24 360.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	5 722.00	809 390.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238.00	2 473 319.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	917 065.00	827 839.00
Готівка	1166	47.00	72.00
Рахунки в банках	1167	790 419.00	666 911.00
Витрати майбутніх періодів	1170	14 028.00	15 526.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 716 690.00	5 194 063.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	7 300 383.00	13 508 795.00
Пасив			
Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного періоду, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 154 949.00	4 459 269.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00

Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2 186 904.00	4 491 224.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	397 182.00	1 456 288.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 241 240.00	2 443 924.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 638 422.00	3 900 212.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	1 447 572.00	2 562 553.00
товари, роботи, послуги	1615	802 700.00	1 037 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	408 141.00	484 647.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466.00	61 519.00
розрахунками зі страхування	1625	57 009.00	77 886.00
розрахунками з оплати праці	1630	336 162.00	380 300.00
за одержаними авансами	1635	39 173.00	46 774.00
за розрахунками з учасниками	1640	43 500.00	10 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	333 356.00	390 237.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від	1670	0.00	0.00

перестраховиків			
Інші поточні зобов’язання	1690	6 251.00	127 205.00
Усього за розділом III	1695	3 475 057.00	5 117 359.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	7 300 383.00	13 508 795.00
Фінансові результати			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За аналогічний період попереднього року, тис. грн**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 843 502.00	16 902 857.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 441 004.00	12 877 086.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 402 498.00	4 025 771.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	202 834.00	166 643.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 923 703.00	1 469 141.00
Витрати на збут	2150	561 844.00	416 263.00
Інші операційні витрати	2180	508 590.00	768 703.00

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 611 195.00	1 538 307.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806.00	687 882.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	630 813.00	533 590.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	255.00	602 457.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 933.00	1 090 142.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 613.00	-98 850.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 600 320.00	991 292.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За аналогічний період попереднього року, тис. грн**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 600 320.00	991 292.00
Назва рядка	**Код**	**За звітний**	**За аналогічний період**

	рядка	період, тис. грн	попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 133 967.00	1 439 947.00
Витрати на оплату праці	2505	5 742 731.00	4 529 467.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 213 180.00	951 549.00
Амортизація	2515	1 406 128.00	930 615.00
Інші операційні витрати	2520	8 939 135.00	7 679 615.00
Разом	2550	19 435 141.00	15 531 193.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, грн**	**За аналогічний період попереднього року, грн**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

**Джерело*: [35]

Таблиця В.3. Фінансова звітність за 2022 рік

Актив			
Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного періоду, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Інші оборотні активи	1190	282.00	
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00
Пасив			
Назва рядка	**Код рядка**	**На початок звітного періоду, тис. грн**	**На кінець звітного періоду, тис. грн**

І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Усього за розділом І	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00
Усього за розділом ІІ	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Інші поточні зобов’язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом ІІІ	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00

Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За аналогічний період попереднього року, тис. грн**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 135 960.00	2 600 320.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	**Код рядка**	**За звітний період, тис. грн**	**За аналогічний період попереднього року, тис. грн**
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

**Джерело*: [35]