

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАКСИМЧУК ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«__» червня 2024 р.

**РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Максимчук Д.І. Розробка і реалізація стратегії управління підприємством. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти та сучасні підходи розробки та реалізації стратегії управління підприємством, визначено роль стратегії в системі управління підприємством, порядок її розробки і реалізації.

Проведено стратегічний аналіз діяльності АТ «Укрпошта» та його зовнішнього конкурентного оточення на ринку, проведено діагностику факторів внутрішнього середовища, проаналізовано стратегічні фактори розвитку АТ «Укрпошта» на ринку. Надано рекомендації щодо розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта» на ринку, визначено складові маркетингової стратегії розвитку, розроблено прогностичну оцінку ефективності впливу запропонованої стратегії на економічні показники АТ «Укрпошта».

Розглянуто стратегічну програму розвитку за рахунок впровадження проекту обслуговування поштоматів у віддалених територіальних громадах, які обслуговуються регіональним відділенням АТ «Укрпошта». Розраховано кошторис витрат, які будуть становити 2,6 млн грн. При поточних витратах на обслуговування цих відділень вони складають 1,4 млн грн на рік, термін окупності рекомендованої стратегії управління підприємством становить 22 місяці.

Ключові слова: сильні та слабкі сторони, SWOT-аналіз, потенціал, інвестиції, технології, стратегії управління, стратегічна карта розвитку підприємства, поштомат, віддалені територіальні громади, термін окупності.

58 с., 11 табл., 13 рис., 4 дод., 45 джерел.

Maksymchuk D. Development and implementation of enterprise management strategy. Specialty 073 Management. Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

This qualification work examines the theoretical aspects and modern approaches to the development and implementation of enterprise management strategies. It identifies the role of strategy in the enterprise management system, and outlines the process of its development and implementation.

A strategic analysis of the activities of AT «Ukrposhta» and its external competitive environment in the market was conducted. An internal environment factors diagnosis was carried out, and the strategic factors for the development of AT «Ukrposhta» in the market were analyzed. Recommendations for the development and implementation of a management strategy for AT «Ukrposhta» in the market were provided, the components of the marketing development strategy were identified, and a forecast assessment of the effectiveness of the proposed strategy on the economic indicators of AT «Ukrposhta» was developed.

The strategic development program through the implementation of the post office service project in remote territorial communities served by the regional branch of JSC "Ukrposhta" has been considered. The cost estimate, which amounts to 2.6 million UAH, was calculated. Given the current annual maintenance costs of these branches at 1.4 million UAH, the payback period for the recommended enterprise management strategy is 22 months.

Key words: strengths and weaknesses, SWOT analysis, potential, investments, technologies, management strategies, strategic development map of the enterprise, parcel locker, remote territorial communities, payback period.

58 p., 11 tabl., 13 fig., 4 applications, bibliography: 45 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Сучасні підходи до визначення стратегії управління підприємством	8
1.2 Місце та роль стратегії в системі управління підприємством	14
1.3 Порядок розробки і реалізації стратегії управління підприємством	18
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішнього конкурентного оточення на ринку	23
2.2 Діагностика факторів внутрішнього середовища АТ «Укрпошта»	31
2.3 Аналіз стратегічних факторів розвитку АТ «Укрпошта» на ринку	34
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА»	40
3.1 Маркетингова стратегія розвитку АТ «Укрпошта» на ринку	40
3.2 Особливості розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта»	43
3.3 Прогнозна оцінка ефективності впливу запропонованої стратегії на економічні показники АТ «Укрпошта»	52
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Стратегічне управління є новим, але таким, що набирає силу, явищем для багатьох українських підприємств. Його необхідність проявляється як в процесах переходу до стратегічного планування в умовах до ринкової економіки, так і в нестабільних, складних умовах розвитку ринку, що постійно змінюються. Важливість стратегічного управління також визначається змінами зовнішнього середовища, швидкість прояву яких часто випереджає відповідні реакції підприємства, що визначає зростання частоти проявів несподіваних, непередбачуваних для підприємства ситуацій. Стратегічне управління на підприємстві має розширяти горизонти передбачення подій, створювати нові можливості своєчасної реакції на зміни у зовнішньому середовищі, щодо умов виробництва та збуту на ринку товарів, послуг, технологій, інформації, щодо змін науково-технічної, соціальної і політичної сфер.

Світова економічна криза, пандемія та війна для вітчизняних підприємств формує нові завдання щодо підтримки їх конкурентоспроможності та подальшого розвитку, що стає особливо актуальним у контексті накопичення негативних наслідків на внутрішньому ринку, значної мірі послаблення їх позицій на внутрішньому і світовому ринках. Розв'язання проблем щодо забезпечення існування підприємств не тільки в теперішній час, але й у перспективі визначається ступенем засвоєння керівниками і персоналом шляхів і методів стратегічного управління, в основі яких полягає розробка і реалізація стратегії управління підприємством.

Теоретичною основою наукових досліджень питань стратегічного розвитку підприємств є роботи вітчизняних науковців Шершньова З.С., Оборська С.В., Осовської Г.В., Тищенко О.М., Довгань Л.Є. Писаревський І.М., Немцов В.Д., та інших. Вагомий внесок у розвиток стратегічного менеджменту зробили І. Ансофф, А. Томпсон, Г. Минцберг, А.Дж. Стрикленд, М. Портер, Б. Лемпел, Г. Альстренд.

У сучасних дослідженнях розробка та впровадження стратегій є критичними для успіху будь-якої організації. Недостатньо досліджені аспекти, такі як інтеграція технологічних інновацій, вплив культурних факторів, стратегічна гнучкість, роль людського капіталу та управління змінами, відкривають широкі перспективи для майбутніх досліджень. Зосередження уваги на цих напрямках сприятиме покращенню теоретичних моделей та практичних інструментів стратегічного управління, забезпечуючи ефективність та стійкість організацій у сучасному бізнес-середовищі..

Метою дослідження є визначення теоретичних основ розробки і реалізації стратегії управління підприємством, та формування рекомендацій щодо ринкової стратегії АТ «Укрпошта».

Мета дослідження передбачає виконання низки завдань:

1. Розглянути сучасні підходи до визначення стратегії управління підприємством.
2. Дати опис місця та ролі стратегії в системі управління підприємством.
3. Визначити порядок розробки і реалізації стратегії управління підприємством.
4. Надати загальну характеристику АТ «Укрпошта» та його зовнішнього конкурентного оточення на ринку.
5. Провести діагностику факторів внутрішнього середовища АТ «Укрпошта»
6. Проаналізувати стратегічні фактори розвитку АТ «Укрпошта» на ринку.
7. Дати оцінку складових маркетингової стратегії розвитку АТ «Укрпошта» на ринку.
8. Визначити особливості розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта».
9. Розробити прогностичну оцінку ефективності впливу запропонованої стратегії на економічні показники АТ «Укрпошта».

Об’єкт дослідження — методи розробки і реалізації стратегії управління підприємством як чинника підвищення ефективності системи управління на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є елементи та процеси розробки і реалізації стратегії управління підприємством на прикладі АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено аналіз наукової літератури, фахових і монографічних публікацій з питань стратегічного менеджменту, особливостей розробки і реалізації стратегії управління підприємством. Також було використано загальнонаукові методи наукового пізнання тощо: метод теоретичного узагальнення, метод порівняльного аналізу літературних джерел, методи фінансового, економічного аналізу.

Практичне значення роботи. В кваліфікаційній роботі було визначено сильні та слабкі сторони АТ «Укрпошта», проведено SWOT-аналіз і виявлено ключові проблемні позиції, які можуть бути подолані за рахунок сильних сторін, які було зведено до стратегічної карти розвитку підприємства. Розглянуто приклад для впровадження проекту обслуговування поштоматів у віддалених територіальних громадах, які обслуговуються регіональним відділенням АТ «Укрпошта». Розраховано кошторис витрат, які будуть становити 2,6 млн грн. При поточних витратах на обслуговування цих відділень вони складають 1,4 млн грн на рік, термін окупності рекомендованої стратегії управління підприємством становить 22 місяці.

Висновки та рекомендації проведеного дослідження можуть бути впроваджені в практичну діяльність АТ «Укрпошта».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 70 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сучасні підходи до визначення стратегії управління підприємством

Термін «стратегічний менеджмент» було введено в обіг у 1960-70-х рр., щоб визначати систему управління на вищому рівні, від систем поточного управління, операційного менеджменту на рівні виробництв. Розквіт теорій стратегічного управління починається з 1965 р., з книги І. Ансоффа «Корпоративна стратегія». Вона містить результати дослідження стратегій управління з найбільших корпорацій США. Перший університетський підручник «Корпоративна стратегія» було випущено в США у 1970 р. У 1994 році Генрі Мінцберг провів дослідження теорій стратегічного менеджменту, результатом якого стало виділення 10 основних наукових шкіл, що знайшли своє відображення в його книзі "Школи стратегій". У цій роботі він також запропонував п'ять ключових визначень стратегії: 1) стратегія як план: це система послідовних дій, спрямованих на досягнення певних цілей; 2) стратегія як позиція: визначає положення підприємства відносно його головних конкурентів на ринку; 3) стратегія як принцип поведінки: підходить до стратегії з точки зору організаційної культури та етики; 4) стратегія як спритний прийом: розглядається як конкретні тактичні кроки, що забезпечують перевагу; 5) стратегія як перспектива: охоплює довгострокове бачення та напрям розвитку компанії.

Становлення дисципліни стратегічного менеджменту було зумовлено значним внеском численних науковців. Серед піонерів цього напрямку варто відзначити таких видатних дослідників, як Філіп Зельцнік, Альфред Чандлер, Пітер Друкер та Ігор Ансофф. Їхні дослідження та ідеї стали фундаментом для розвитку сучасного стратегічного менеджменту. Багато теоретичних і

методологічних проблем стратегічного управління підприємством висвітлено у дослідженнях Г.Джонсон, А. Томпсон, А. Стрікланд, У.Глук, Л.Джаух, Р.Робінсон, А.Роуз, К.Скулз, Д.Шендел, К.Хаттен, Дж.Пірс.

Інший систематичний опис наукових шкіл стратегічного управління, сформованих до кінця XX століття, коли поділ запропоновано не по школах, а за підходами до вирішуваних проблем, виділено у книзі Б. де Віта та Р.Мейєра «Стратегічний синтез».

Стрижнем системи стратегічного управління є стратегія, що формує систему ринкових стратегій, з ряду взаємопов'язаних організаційно-економічних, конкурентних, трудових і правових стратегій. Майкл Портер зазначив, що «якби існувала лише одна ідеальна позиція, потреба в стратегії взагалі б відпала» [7]. Згідно з його підходом, стратегія полягає у створенні унікальної та вигідної ринкової позиції, яка формується через специфічний набір видів діяльності.

І. Ансофф трактує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень, що керують діяльністю організації [2]. Ці правила поділяються на чотири групи: перша група охоплює правила для оцінки поточних і майбутніх результатів діяльності; друга визначає відносини з зовнішнім середовищем, включаючи види продукції та технологій, ринки збуту, клієнтів і способи досягнення конкурентних переваг; третя група встановлює внутрішні відносини та процедури, тобто організаційні концепції; четверта група охоплює основні оперативні прийоми для щоденної діяльності фірми.

Розробка ефективної стратегії для підприємства безумовно залежить від наявності стратегічного мислення. Цей процес вимагає від керівництва усвідомлення мети розвитку компанії та здатності визначити шляхи досягнення цієї мети. При цьому важливо бути готовими швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стратегічне мислення передбачає не лише формулювання та втілення стратегій, але й постійний аналіз потреб споживачів, пошук нових можливостей для розвитку бізнесу, створення

сприятливих умов для діяльності компанії та здатність передбачати й вирішувати потенційні труднощі, які можуть виникнути в майбутньому.

Розглянемо підходи до визначення стратегічного управління. Стратегічне управління - це комплексний підхід, який акцентує увагу на важливості людського потенціалу як фундаменту організації. Цей підхід спрямований на адаптацію виробничої діяльності до потреб споживачів та забезпечення гнучкої реакції на зміни та виклики зовнішнього середовища. Основними принципами стратегічного управління є своєчасні зміни в організації, спрямовані на досягнення конкурентних переваг та забезпечення можливості виживання та досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи їй стійкість і успіх на ринку.

Дж. Хіггенс розглядає стратегічне управління як процес управління підприємством для здійснення його місії шляхом його керованої взаємодії з зовнішнім оточенням [5].

Дж. Пірс і Р. Робінсон трактують стратегічне управління як сукупність рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію стратегій, необхідних для досягнення організаційних цілей [6].

О.М. Сумець визначає стратегічне управління як поєднання цільового та інтегрального підходів, який визначає можливості підприємств у встановленні цілей, порівнювати їх з ринковим потенціалом (можливостями) підприємства, як встановлення відповідності системи стратегій шляхом реалізації (у вигляді «стратегічного набору») [39].

Існує безліч різних поглядів на сутність стратегічного менеджменту, які представлені як зарубіжними, так і вітчизняними авторами. Проаналізувавши їх, можна зробити такий висновок: стратегічний менеджмент - це процес розробки та здійснення дій, спрямованих на досягнення переваги в результативності діяльності підприємства порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі. Основою стратегічного менеджменту є стратегічні рішення.

Стратегічні рішення є елементами управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє, вони є основою при прийнятті оперативних рішень. Стратегічні рішення пов'язані з невизначеністю ринкового середовища, оскільки вони мають враховувати його зовнішні неконтрольовані фактори. Вони передбачають залучення значних ресурсів та можуть мати для підприємства серйозні довгострокові наслідки. Прикладами стратегічних рішень підприємства є: його реконструкція, інновації (нові продукти або технології), організаційні зміни (зміна структури виробництва або управління), маркетингові зміни (нові ринки збуту), а також придбання або злиття з іншими підприємствами.

Стратегічні рішення мають інноваційний характер та спрямованість на перспективу, орієнтацією на можливості та майбутнє [43]. Підприємство може опинитися в кризовому становищі, якщо не здійснювати моніторинг змін зовнішнього середовища, та вчасно не реагувати на них. Криза може виникнути, коли обставини змінюються надто швидко, а керівництво реагує на попередні зміни, а не на актуальні. За результатами досліджень, підприємства, які давно працюють і мають провідні позиції у своїй галузі, доволі швидко реагують на такі зміни. Однією з причин такого успіху є здатність постійно вносити корективи [38]. Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища вимагає удосконалювати інструментарій стратегічного управління. Актуальним у таких умовах є стратегічна стійкість підприємства, яка впливає на збереження його конкурентних позицій. Стратегічна стійкість підприємства – це здатність досягати визначену місію та стратегічні цілі, незважаючи на дестабілізуючий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, зберігаючи цілісність при підтримці гармонійного розвитку. Стійкість і цілісність системи в довгостроковому періоді мають зберігатися за умов підтримки гнучкості в управлінні та збалансованому стратегічному розвитку.

Для правильного формулювання стратегії необхідно розуміти, які існують види стратегій, і як вони бути обрані залежно від обставин. Це вимагає вивчення можливостей при застосуванні підприємством різних видів стратегій.

Розглянемо п'ять поглядів для правильного формулювання стратегії:

за М. Портером, це стратегії конкуренції;

за Г. Хамелом і К.К. Прахаладом, це стратегії конкуренції за майбутнє;

за Трейсі і Вірсеми, це конкурентні дисципліни;

за Муром, це екосистема;

за Бранденбургером і Нейлбаффом, стратегія є правилами гри в бізнесі.

Концепція суперництва підприємства на базовому ринку, розроблена М. Портером, виходить з того, що вони реалізують свої конкурентні переваги у результаті прямого протистояння, але при постійному прояві конкурентних сил, таких як потенційні конкуренти, товари-замінники, постачальники, споживачі.

За Г. Хамелом і К.К. Прахаладом, формування стратегій відбувається за такими принципами: боротьба за інтелектуальне лідерство як інструмент передбачення конкурентного майбутнього; розвиток стратегічної архітектури, утримання ключових концепцій; врахування революційних ідей.

Трейсі та Вірсема визначено три ціннісні способи надання цінності споживачу: виробнича досконалість, продуктове лідерство та близькість до споживачів. Підприємствам для домінування на ринку, слід обрати один з цих способів і досягти досконалості в ньому.

За думкою Мура, для досягнення успіху, підприємство має розвиватись як «екологічно свідоме». Воно має певну екосистему, сформованій підприємництвом, а керівництво підприємства має через стратегію формувати чи реформувати цю екосистему.

за Бранденбургером і Нейлбаффом, бізнес є грою зі своєю специфікою, це спів конкуренція. В теорії ігор бізнес може вийти за межі ідеї «конкуренція і співпраця», та досягти порозуміння у спів конкуренції. Вони виходять з п'яти основних елементів конкурентної гри: гравці, правила гри, масштаби гри (її межі), тактика (ходи гравців), додана вартість.

Розумне поєднання та використання елементів у рамках стратегічного управління цих наукових концепцій дозволить досягти підприємству бажаних стратегічних позицій на ринку та забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Основні підходи до визначення стратегії управління підприємством:

1. Контроль витрат. Стратегія базується на зниженні власних витрат у порівнянні з витратами конкурентів при обов'язковому контролі над витратами або регулюванням розміру підприємства та обсягу продукції, що дозволяє досягти вищої ефективності виробництва.

2. Стратегія диференціації – концентрація зусиль підприємства в пріоритетних сферах бізнесу, для отримання переваг над конкурентами Сфери і напрями можуть бути будь якими, тому така стратегія на практиці має безліч варіантів для її реалізації.

3. Стратегія фокусування передбачає цілеспрямовану орієнтацію підприємства на певну групу споживачів, з обмеженою частиною асортименту продукції або специфічному географічному ринку. У такому разі часто йдеться про завоювання ринкової ніші.

Успішна стратегія залежить від проведення постійного аналізу ключових елементів підприємства. Важливим також є його фінансовий стан, оскільки він буде визначати, яку в майбутньому керівництво обере стратегію. Стан виробництва також відіграє значну роль у своєчасній адаптації до змін у зовнішньому середовищі та її виживанні в умовах конкуренції. Інші критичні елементи включають імідж, персонал, організаційну культуру підприємства.

Умови успішної реалізації стратегії:

- відповідність стратегії зовнішньому середовищу,
- готовність фірми до змін,
- впевненість персоналу та менеджерів у своїх здібностях.

Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегії:

- стратегія може не відповідати структурі управління (побудови);
- високі ринкові ризики;
- відсутні необхідні навички;
- нерозвиненість інформаційної системи.
- недосконалі методи ринкової діяльності.

1.2 Місце та роль стратегії в системі управління підприємством

І. Ансофф визначив певні підходи при побудовах систем стратегічного управління підприємством, і обґрунтував такі моделі: “управління за вибором стратегічної позиції”, “управління за ранжируванням стратегічних задач”, “врахування в управлінні “слабких сигналів”, “управління за умов стратегічних несподіванок”.

Кожна з моделей має свій механізм управління. Розглянемо їх.

1. Стратегічне управління за вибором стратегічної позиції спирається на виконання певних етапів (рис. 1.1): аналіз перспектив розвитку підприємства; визначені пріоритети і розподіл ресурсів між перспективними видами розвитку підприємств; аналіз варіантів диверсифікації на підприємстві; прогноз динаміки нестабільного середовища і чинників його нестабільності;

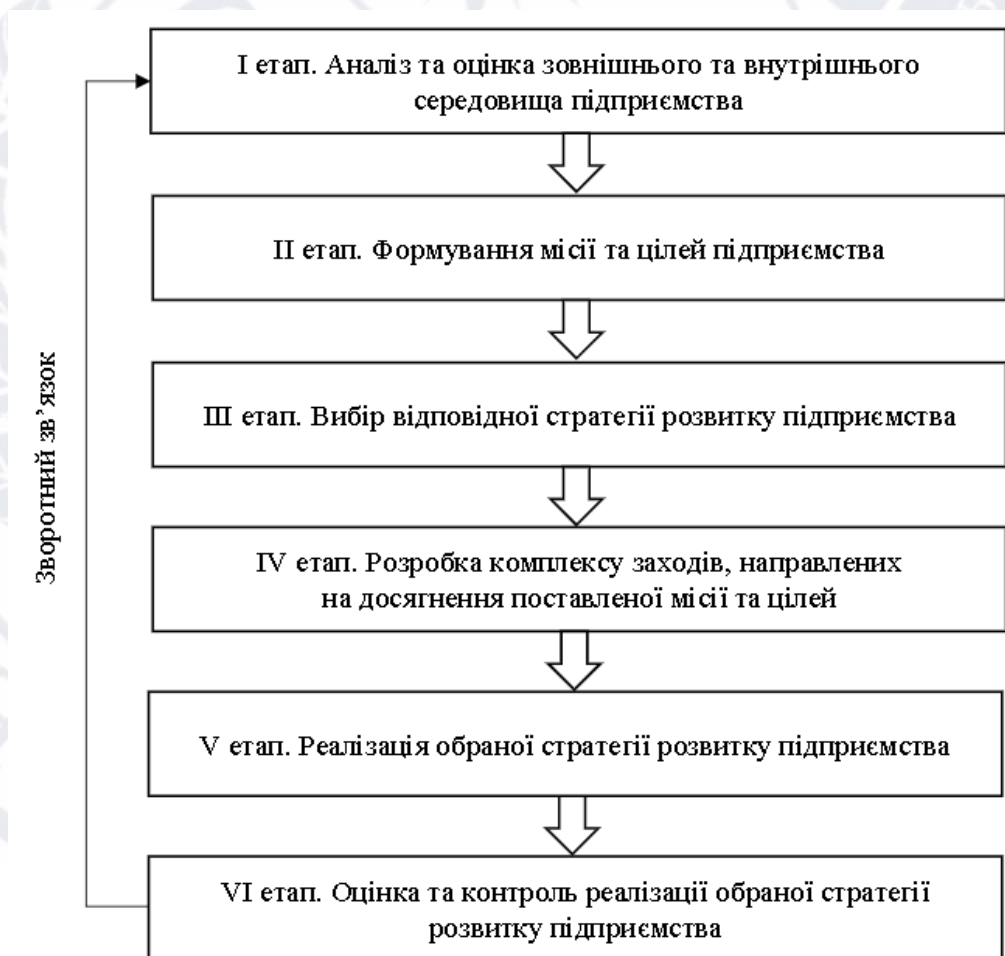


Рисунок 1.1 – Процес стратегічного управління підприємством

планування нової стратегії, що відповідає очікуваному рівню нестабільності ринкового середовища; впровадження організаційних змін і можливостей розвитку підприємства.

2. Реалізація моделі управління підприємством за ранжируванням стратегічних задач спирається на виконання певних умов: категоризація задач за ступенями терміновості та важливості в системі менеджменту підприємства; задачі з найвищими пріоритетами передаються на відповідні підрозділи для підготовки і прийняття управлінських рішень; процес прийняття управлінських рішень контролюється за ступенем відповідності їх наслідків наявним стратегічним настановам для системи управління; безупинний процес відновлення і перегляду актуальних стратегічних задач (рис. 1.2).

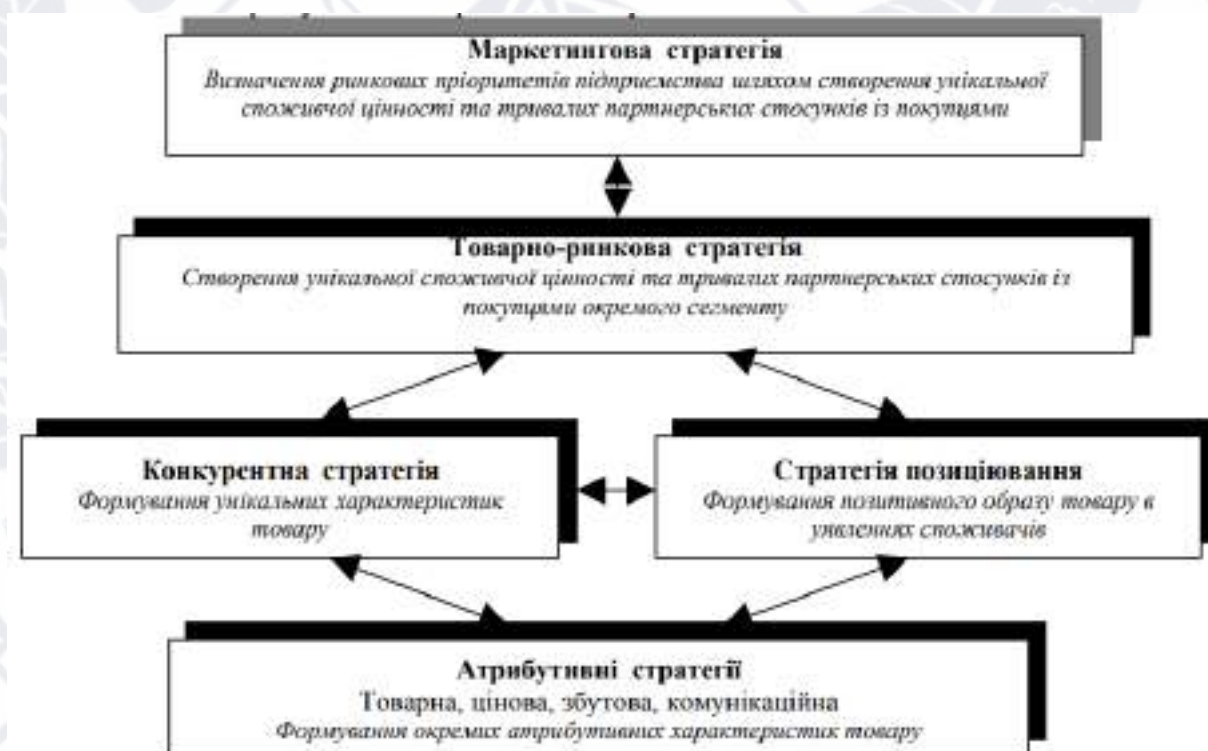


Рисунок 1.2 – Складові елементи маркетингової стратегії підприємства

3. Модель управління в умовах стратегічних несподіванок виникає за умов нових проблем, які не тільки слабо передбачені, і дуже швидко розвиваються, але й раптово виникають, коли підприємство не має для них очікуваного прогнозу.

4. Побудова моделі управління за слабкими сигналами припускає, що перспектива росту можливостей або будь-які несприятливі явища виникають не раптово, а передбачають появу сигналів-провісників, за термінологією І.Ансоффа “слабких сигналів” (рис. 1.3).

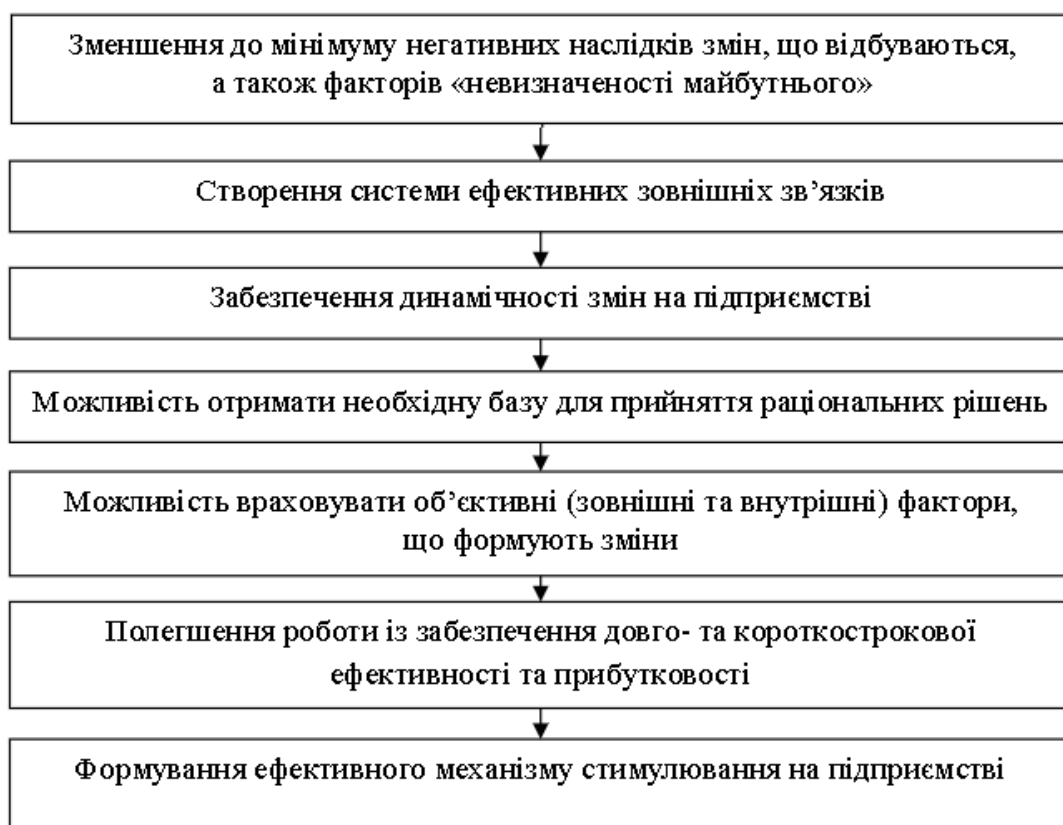


Рисунок 1.3 – Переваги підприємства при застосуванні стратегічного управління

Для досягнення стратегічних цілей підприємство має розробляти стратегії різного типу, які складають «стратегічний набір» стратегій:

- загальні (корпоративні) – для організації в цілому;
- конкурентні – за окремими бізнес-напрямами;
- функціональні – для кожної функціональної підсистеми підприємства.

Так, маркетингова стратегія знаходиться на нижньому ієрархічному ступені стратегій підприємства, визначається безпосередньо корпоративною і конкурентною стратегіями. Разом з іншими функціональними стратегіями

(виробничою, кадровою, фінансовою, маркетинговою) всі її складові визначають шляхи досягнення конкретних цілей окремих підрозділів та служб.

Таким чином, роль стратегії в системі управління підприємством визначає такі переваги:

1. Створення інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень: Аналіз макро- та мікросередовища дозволяє зібрати необхідну інформацію, що сприяє обґрунтованому прийняттю рішень.

2. Зменшення негативного впливу змін середовища: Стратегія допомагає зменшити ризики, пов'язані з несприятливими змінами в макро- та мікросередовищі, що може позитивно вплинути на результати діяльності підприємства.

3. Своєчасна реакція на зміни: Постійне відстеження та аналіз змін у середовищі дозволяє швидко вносити корективи до стратегії, адаптуючи її до актуальних умов.

4. Визначення рівня потенціалу підприємства та чинників зовнішнього середовища: Стратегія враховує необхідний рівень ресурсів та можливості підприємства, а також вплив зовнішніх чинників, що у поєднанні сприяє досягненню стратегічних цілей.

5. Розстановка пріоритетів у розвитку бізнесу: Правильно розроблена стратегія встановлює пріоритети, що робить компанію більш гнучкою, надає здатності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

6. Основи для створення процедур та бізнес-процесів: Стратегія забезпечує основу для розробки процедур та впровадження бізнес-процесів, що сприяють підвищенню ефективності компанії та досягненню її цілей.

В підсумку, стратегія відіграє ключову роль у формуванні гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє йому ефективно реагувати на виклики та досягати довгострокових успіхів.

Стратегія дозволяє розставити пріоритети для розвитку бізнесу і його функціонування, що робить підприємство більш гнучким, забезпечує можливостями більш швидкого реагування при змінах зовнішнього середовища.

При правильному розробленні стратегії на підприємстві створюються необхідні процедури для впровадження бізнес-процесів, що підвищують його ринкову ефективність і забезпечують досягнення мети бізнесу.

1.3 Порядок розробки і реалізації стратегії управління підприємством

За період існування стратегічного менеджменту сформувалось багато концепцій, серед яких можна виділити п'ять основних етапів змін у акцентах стратегічного менеджменту [1]:

- 1) розробка стратегій за періодичністю її реалізації (70-ті рр. XX ст.);
- 2) визначення стратегічної позиції підприємства (80-ті рр. XX ст.);
- 3) управління за відбором виконання стратегічних завдань (90-ті рр. XX ст.);
- 4) управління за умов зростання невизначеності у зовнішньому середовищі (кінець 90-х рр. XX ст.);
- 5) управління підприємствами як мережевими утвореннями (2000-ті рр.).

Стратегічне управління підприємствами спирається на розроблену стратегію, найбільшу роль відіграють концепції стратегічного управління, найбільш ефективні при їх реалізації для пристосування до змін зовнішнього середовища.

В стратегічному управлінні підприємствами новим поколінням стала система збалансованих показників (Balanced Scorecard), як результат розробок професора Гарвардської школи бізнесу Р. Каплана, та Д. Нортон, який заснував і став президентом компанії Balanced Scorecard Collaborative. Ця система стратегічного менеджменту була розроблена на початку 1990-х років. Її призначенням є забезпечення чіткого формулювання стратегічних планів й їх реалізації. BSC концентрується на показниках бізнес-процесів, і використовує групу «ключових показників ефективності».

Розглянемо інші моделі стратегічного управління, які запроваджують такі підходи та етапи з розробки стратегії розвитку підприємства:

– модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона (чотири етапи розробки стратегії: стратегічний аналіз, вибір стратегічних альтернатив, реалізація стратегії, її моніторинг й оцінка);

– модель Ф. Девіда (три етапів: розробка стратегії, її впровадження та оцінка);

– М. Мескон (сім етапів: вибір місії; формулювання цілей; управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства; вибір стратегії; її реалізація; реалізація і контроль реалізації стратегічного плану; оцінка стратегії);

– І. Ансофф (сім етапів: оцінка потенціалу підприємства; оцінка зовнішніх можливостей і загроз; формулювання цілей і завдань; вибір стратегії диверсифікації; формування конкурентної стратегії; вибір компонентів стратегії диверсифікації та конкурентної стратегії як окремих проектів для їх реалізації);

– модель стратегічного управління В. Єфремова (вихідним пунктом є бізнес-ідея, на основі якої розробляються цільові настанови для підприємства, оцінка позицій підприємства в стратегічному просторі, розробка стратегії підприємства, з деталізацією системи цілей, розробка програм, проектів і системи організаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства. При виконанні намічених дій контролюються й аналізуються отримані результати, здійснюється коригування організаційного забезпечення, програм, проектів);

– модель С. Попова (шість етапів: аналіз зовнішнього середовища; внутрішня діагностика сильних і слабких сторін підприємства; визначення його місії і цілей; розробка альтернативних стратегій; визначення корпоративної стратегії як програми з конкретними діями; реалізація стратегії й оцінка результатів.

У формуванні стратегії розвитку підприємства виділено два етапи (рис. 1.4):

1. Етап розроблення (базовий): Цей етап є критично важливим, оскільки саме тут відбувається детальне обґрунтування стратегії розвитку підприємства. При ретельному розробленні стратегія дозволяє значно спростити процес її

реалізації, мінімізуючи необхідність частих коригувань. На цьому етапі здійснюється глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, визначення стратегічних цілей і завдань, а також розробка планів для їх досягнення.



Рисунок 1.4 – Методи обґрунтування стратегії підприємств

2. Апробаційний етап: Цей етап передбачає перевірку та тестування розробленої стратегії в реальних умовах. Незважаючи на його важливість, він поступається за значущістю базовому етапу, оскільки якісно розроблена стратегія зазвичай потребує мінімальних коригувань у процесі впровадження. Проте стратегія повинна бути достатньо гнучкою, щоб підприємство могло вчасно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливість базового етапу:

- Ретельне обґрунтування: Основна увага приділяється глибокому аналізу та обґрунтуванню стратегії, що забезпечує її ефективність та зменшує необхідність у частих коригуваннях.

- Змістовне наповнення: На цьому етапі розробляються всі необхідні елементи стратегії, включаючи цілі, завдання, плани дій та ресурси для їх досягнення.

Гнучкість стратегії:

- Адаптивність до змін: Розроблена стратегія повинна бути гнучкою, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в середовищі.

- Мінімізація коригувань: Якісно розроблена стратегія потребує мінімальних коригувань, що знижує витрати часу та ресурсів на її впровадження.

Етапи формування стратегії підприємства та її змістовного наповнення можна детально проілюструвати за допомогою схематичних діаграм або рисунків, що відображають основні кроки та елементи кожного етапу.

Таким чином, правильне формування стратегії розвитку підприємства через детальне обґрунтування на базовому етапі та забезпечення її гнучкості дозволяє підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей, адаптуючись до змін середовища.

Висновки до розділу 1

Розглянуто сучасні підходи до визначення стратегії управління підприємством, починаючи з визначення стратегічного менеджменту як процесу, спрямованого на досягнення переваги в результативності діяльності порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі. Важливим елементом у цьому контексті є стратегічні рішення, які характеризуються інноваційністю та спрямованістю на перспективні цілі підприємства.

Застосування сучасних підходів у стратегії управління підприємством відображається у врахуванні таких аспектів, як стратегічна стійкість, здатність підприємства до досягнення своїх місії та стратегічних цілей незважаючи на дестабілізуючий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Також відзначається важливість постійного аналізу ключових елементів підприємства, таких як його фінансовий стан, стан виробництва, персоналу, організаційна культура та імідж.

Застосування сучасних підходів до визначення стратегії управління підприємством дозволяє ефективно адаптуватися до змінного середовища та досягати успіху в умовах конкурентної боротьби.

стратегія відіграє ключову роль у формуванні гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє йому ефективно реагувати на виклики та досягати довгострокових успіхів.

Стратегія дозволяє розставити пріоритети для розвитку бізнесу і його функціонування, що робить підприємство більш гнучким, забезпечує можливостями більш швидкого реагування при змінах зовнішнього середовища. При правильному розробленні стратегії на підприємстві створюються необхідні процедури для впровадження бізнес-процесів, що підвищують його ринкову ефективність і забезпечують досягнення мети бізнесу.

Правильне формування стратегії розвитку підприємства через детальне обґрунтування на базовому етапі та забезпечення її гнучкості дозволяє підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей, адаптуючись до змін середовища.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його зовнішнього конкурентного оточення на ринку

Акціонерне товариство «Укрпошта» було зареєстроване в березні 2017 року, причому 100% акцій належать уряду України. Корпоративні права компанії знаходяться під управлінням Міністерства інфраструктури України. АТ «Укрпошта» є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого в 1993 році. Акції компанії не представлені на міжнародних та національних фондових біржах.

Місія АТ «Укрпошта» полягає у наданні сучасних фінансово-логістичних послуг в Україні та за її межами. Мета діяльності – одержання прибутку від господарської діяльності при наданні послуг поштового зв'язку. Держава поклала на підприємство пріоритетні соціальні зобов'язання, зокрема, універсальні послуги поштового зв'язку, доступні фінансові послуги, доставка пенсій, соціальна допомога, розповсюдження за передплатою періодичних видань на всій території України.

АТ «Укрпошта» входить до Міністерства інфраструктури України, це національний оператор поштового зв'язку в Україні за розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року.

Діяльність АТ «Укрпошта» регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року. З 1947 року «Укрпошта» є членом Всесвітнього поштового союзу.

Укрпошта є самостійною господарською одиницею з 1994 року (утворення Українського об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта»), з липня 1998 року проведено Програму реструктуризації, затверджену постановою Кабінету Міністрів України (№1 від 04.01.1998). Сьогодні АТ «Укрпошта» має 11 тис.

об'єктів поштового зв'язку по всій Україні: окрім поштамтів, це поштові відділення, пересувні відділення поштового зв'язку; 70,5 тис. працівників, 30 тис. листонош, в 2023 році доставка 187,5 млн одиниць письмової кореспонденції, 24,7 млн посилок, проведено 10 млн. переказів, пенсій та грошових допомог виплачено в сумі 61 млн; за передплатою розповсюджено 305 млн примірників газет та журналів; у 200 країн світу доставлено пошту.

Основний вид діяльності АТ «Укрпошта» – універсальні та комерційні послуги поштового зв'язку, фінансові та інші послуги населенню, для державних організацій та комерційних підприємств:

- поштовий зв'язок (листи, посилки та листівки в Україні та за кордоном);
- пенсії та інші соціальні виплати громадянам;
- фінансові послуги (платежі за комунальні послуги; поштові перекази в Україні та міжнародні поштові перекази);
- періодичні друковані видання (їх передплата і доставка);
- товарна торгівля (комерційний посередник і реалізація продукції інших сторін) та інші послуги.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» орієнтована на забезпечення стратегічної мети, має побудову за функціональними напрямками, за дворівневою системою ієрархії: на першому рівні – апарат управління; на другому рівні – філії як відокремлені структурні підрозділи, розташовані поза місцем знаходження юридичної особи, і здійснюють функції юридичної особи – головного офісу.

АТ «Укрпошта» має 28 філій, відсутні права юридичних осіб, 26 філій є регіональними представництвами національного поштового оператора, ще дві філії зі спеціальними функціями забезпечують операційну діяльність регіональних філій. Основні завдання філій полягають у забезпеченні своєчасних, якісних та повних послуг поштового зв'язку при задоволенні потреб споживачів, інших послуг, які будуть ефективно розвивати єдину мережу поштового зв'язку в Україні.

Характеризуючи основні показники розвитку АТ «Укрпошта» відзначимо:

кількість поштамтів, поштових відділень, пересувних відділень поштового зв'язку та точок присутності складає 11 898 тис одиниць поштового зв'язку на всій території України;

середньооблікова чисельність штатних працівників АТ «Укрпошта» – 61 779 осіб, чисельність операторів поштового зв'язку складає 10 657 осіб, чисельність листонош складає 25 283 осіб;

на рік АТ «Укрпошта» доставляє внутрішні та міжнародні відправлення на рівні 229,8 млн од одиниць письмової кореспонденції, кількість посилок складає 67,6 млн, кількість переказів 13,4 млн одиниць, виплата пенсій та грошових допомог складає 53,8 млн одиниць;

для безпосередньої доставки пошти є 15,5 млн поштових абонентських скриньок; на рік розповсюджується за умов передплати та в роздріб періодичні видання з України майже 3,0 тис найменувань та майже 700 найменувань періодичних видань зарубіжних країн, кількість примірників 234,9 млн одиниць; пробіг автотранспорту на рік становить 90,5 млн км.

АТ «Укрпошта» підписало кредитних угод з Європейським банком розвитку та партнерства та Європейським інвестиційним банком на суму 100 млн євро, почалась реалізація стратегічного проекту «Модернізація логістичної мережі», для підвищення показників швидкості та якості доставок поштових відправлень почалась реалізація логістичного проекту «Пересувні відділення», щоб підвищити конкурентоздатність АТ «Укрпошта» як національного оператора при забезпеченні сільського населення у повному спектрі якісних поштових послуг.

Реалізація логістичного проекту «Пересувні відділення» з 2021 року становить 753 об'єктів поштового зв'язку (в теперішній час 1743 пересувні відділення на 7 областей в країні), для обслуговування малих сільських населених пунктів.

Негативні тренди АТ «Укрпошта»:

(-) регульовані тарифи для значної кількості послуг,

(-) стабільне зниження «традиційних» поштових сегментів ринку (письмова кореспонденція, передплата) протягом багатьох останніх років через зростання цифрових комунікацій.

Позитивні тренди АТ «Укрпошта»:

1) по «письмовій кореспонденції» — збільшення доходів на 18,4%, чи 327,2 млн грн, при фактичному показнику попереднього року 2,1 млрд грн. доходи збільшились при зростанні на 3,3% обсягів відправлень та збільшення середньої вартості письмової кореспонденції;

2) по «посилках і дрібних пакетах» виросли доходи на 44,5% чи до 2,5 млрд грн, при зростанні обсягів відправлень на 28,2%. Тут слід враховувати 3 основні типи відправлень: стандартне відправлення (універсальні посилки), відправлення «Укрпошта Експрес» та «Документи», міжнародні відправлення.

3) по «міжнародних імпорتنих та експортних поштових операціях» АТ «Укрпошта» в цьому ринковому сегменті має провідні позиції, при постійному покращенні якості послуг, строків доставки та розширенні кола іноземних партнерів. По міжнародних операціях вдалося отримати 2 344 млн грн доходу (мінус експортні послуги, оплачені марками), з урахуванням доходів у сумі 883,2 млн грн за міжнародний поштовий обмін та 1 460,8 млн грн експортних відправлень. Суттєвого розвитку отримала швидка міжнародна пошта EMS та доходів на суму 166 млн грн при покращенні позицій України до другої позиції в рейтингу EMS-операторів в світі. З 2021 року завдяки АТ «Укрпошта» за Україною зберігається лідерство ТОП-30 у світі за міжнародному індексу поштової доступності. Також з 2021 року АТ «Укрпошта» розвиває і підтримує для малого та середнього бізнесу при експорті за кордон, у вигляді окремого порталу «<https://e-export.ukrposhta.ua/>», що здійснює підтримку і розвиток експорту, на ньому безкоштовно зібрано кейс навчальних матеріалів для старту бізнесу. Для цього було проведено 35 безкоштовних навчальних заходів, в яких онлайн змогли прийти навчання більше 30 тис учасників. Укрпошта по прямим договорам співпрацює з 14 пасажирськими авіалініями, для забезпечення

експортних перевезень, має партнерство з WindRose на перевезення в аеропорт Нью-Йорка 96 вантажних літаків.

4) по «розповсюдженню періодичних видань» доходи впали на 3,9% до попереднього року, до 429 млн грн. Ринок передплатних періодичних друкованих видань та їх розповсюдження має серед населення поступове зниження попиту на ці послуги. Основними причинами зниження попиту є зростання цін на передплатні періодичні друковані видання при поширенні ринку електронних видань. Обсяг продажу періодичних друкованих видань зменшився на 13,5% за рік.

5) по «пенсіям та грошовим допомогам» доходи збільшились на 11,8% чи 2 937,9 млн грн при зростанні загальних сум виплачених пенсій та грошової допомоги, при піднятті регульованих тарифів з 01.04.2021 року з виплат та доставки пенсії і грошової допомоги до рівня 1,3% для міст та 2,65% для селищ (постанова Кабінету міністрів України №271 від 29 березня 2021 року). Разом з тим, можна спостерігати зменшення кількості пенсіонерів щорічне, з отримання пенсій в АТ «Укрпошта», при відтоку існуючих пенсіонерів через вибір їх обслуговування в мережах банківських установ.

6) по «прийманню платежів» доходи збільшились на 31% чи 1266,2 млн грн з 01.07.2021 при підвищенні тарифів та збільшенні сум прийнятих платежів. Середній розмір дохідної такси одного платежу складає 9,73 грн, яка зросла на 36,3% у порівнянні з попереднім роком. Дохідна такса збільшилася від зростання середньої суми для одного платежу. Обсяг платежів на одне відділення поштового зв'язку збільшився при проведенні комп'ютеризації робочого місця, запровадженні приймання платежів через нові онлайн-сервіси, конкурентні тарифи з гнучкими системами знижок, проведення тренінгів для персоналу по підвищенню стандартів обслуговування.

7) по «торгівлі без собівартості реалізованих товарів» зросли доходи на 45 млн грн проти минулого року, темп зростання 11%, шляхом оптимізації товарного асортименту, визначено перелік конкурентних товарів по різним

регіонам України, договори з новим постачальниками, оптимізація цін, зниження залишків товарів при вивільненні обігових коштів.

АТ «Укрпошта» активно розвиває свій корпоративний бізнес – подвоєння корпоративної клієнтської бази з 5 403 до 11 026 клієнтів в порівнянні з минулим роком, а також зростання кількості 2021 року ключових клієнтів з 68 до 166 підприємств.

Управління персоналом АТ «Укрпошта»

Облікова кількість штатних працівників підприємства становила 60 612 осіб на 31 грудня 2023 року. Середньооблікова кількість протягом 2023 року по штатних працівниках дорівнювала 64 655 осіб. За гендерною структурою частка жінок (85%, або 51 634 осіб) є більшою за над частку чоловіків (15%, або 8 978 осіб), це специфіка виробничої діяльності.

До складу вищого керівництва АТ «Укрпошта» входить 38 жінок, чи 40% від складу керівництва.

По загальній кількості штатних працівників, по працівникам адміністративно-управлінського штату у 2023 році, їх частка становила 8%, по виробничому штату частка становила 92%. По загальній кількості виробничого персоналу, по начальникам відділень поштового зв'язку їх частка становила 18,7%, по операторам поштового зв'язку на відділеннях поштового зв'язку їх частка становила 11,4%, частка листонош становила 41,2%.

За показником середнього віку, по персоналу показник становить 46,7 р., з них адміністративно-управлінський персонал має 44,4 р., виробничий персонал 46,9 р. Коефіцієнт плинності персоналу у 2023 році становив 27,7%.

АТ «Укрпошта» у 2023 році має 15 положень по мотивації різних груп персоналу, по результатам роботи і виконуваним функціям. Для управлінського персоналу мотиватором є виконання ключових показників ефективності. Також проводяться одноразові заохочення за виконання особливо важливої роботи для працівників, за результатами участі у різноманітних конкурсах, успішну рекомендація нових співробітників, при залученні нових користувачів, для отримання пенсій в відділеннях поштового зв'язку. Мотивуючою складовою

також є вшанування у зв'язку з ювілейною датою для працівників, грамоти та подяки.

Підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації У 2023 році пройшли 35 279 працівників:

- підготовка, перепідготовка та навчання на робочих місцях для 9 943 працівників з інших професій. Навчання в класі зокрема, пройшли 5 877 новачків; ще 15 803 новачків пройшли навчання на робочих місцях. Для підготовки новоприйнятих працівників було залучено 2 311 наставників. Оцінку професійної підготовки успішно пройшли 8 729 працівників.

- підвищили кваліфікацію 25 336 працівників при проведенні внутрішніх та зовнішніх навчальних заходів. Так, пройшли обов'язкове навчання посадові особи 1 656 філій та центрального апарату управління, навчання по питанням охорони праці пройшли 616 осіб.

Основні напрямки обов'язкового навчання – авіаційна безпека, поводження з вогнепальною зброєю, фінансовий моніторинг. У зовнішніх заходах з навчання та розвитку взяли участь 145 працівників, теми навчання – ефективні переговори корпоративне управління, логістика, шляхи розвитку бізнесу, правові питання, сучасні аспекти бухгалтерського обліку, внутрішній аудит, кадрове адміністрування, управління ефективністю, маркетинг, розробка дистанційних курсів, управління людьми, розвиток навичок лідерства.

Для 24 298 працівників були задіяні у внутрішніх тренінгах та майстер-класах за стандартами обслуговування, по управлінню конфліктами, продаж послуг, управлінські навички, наставництво, проведення ефективної співбесіди.

Дистанційним навчанням було охоплено понад 15 000 працівників, для персоналу автоматизованих відділень поштового зв'язку, для користувачів ПК дирекцій, для центрального апарату управління, для нових працівників. Дистанційним навчанням було проведено по продуктам та сервісам Укрпошти, онлайн-курси з фінансового моніторингу, українська мова, антикорупційна програма, захист комерційної таємниці, конфіденційна інформація АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.1 – Аналіз витрат на оплату праці АТ «Укрпошта» за період з 2020 до 2023 рр.

Найменування показника	2020	2021	2022	2023
Середня чисельність працівників, у тому числі:	63 856	63 346	62 441	62 320
члени наглядової ради	7	7	7	7
керівник	1	1	1	1
адміністративно-управлінський персонал	5 071	5 100	5 098	5 070
працівники	58 777	58 238	57 335	57 242
Витрати на оплату праці	5 280 313	6 418 845	6 418 114	7 066 649
члени наглядової ради	9 960	15 651	13 910	15 651
керівник	16 730	22 402	21 759	22 402
адміністративно-управлінський персонал	1 015 737	1 218 593	1 198 943	1 280 476
працівники	4 237 886	5 162 199	5 183 502	5 748 120
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього, у тому числі:	6 891	8 444	8 566	9 449
член наглядової ради	118 570	186 321	165 598	186 321
керівник, усього, у тому числі:	1 394 175	1 866 808	1 813 217	1 866 833
посадовий оклад	715 438	716 463	690 354	716 463
преміювання	358 835	693 843	660 111	693 843
інші виплати, передбачені законодавством	319 902	456 502	462 752	456 527
адміністративно-управлінський працівник	16 692	19 912	19 598	21 047
працівник	6 008	7 387	7 534	8 368

Протягом аналізованого періоду було проведено для реалізації 10 проектів АТ «Укрпошта» 36 371 людино-захід: «Комп'ютеризація ВПЗ», «Сільські відділення», «Ревізор», «Є-маркет Україна (OLX)», «Ліки 24», «Поштомати Укрпошти», «Проект ДІА». У проекті «Сільські відділення» було навчено 1 798 начальників, 987 листонош та 561 водіїв-супроводжувачів.

Обмін досвідом та обговорення шляхів виконання поставлених планів було проведено для 363 співробітників вертикалей бізнесу під час регіональних зустрічей у м. Київ.

2.2 Діагностика факторів внутрішнього середовища АТ «Укрпошта»

В теперішній час АТ «Укрпошта» надає 50 видів послуг поштового зв'язку, фінансові та інші послуги для фізичних осіб і підприємств: поштові відправлення, кур'єрська доставка, електронні та банківські послуги, послуги поштових скриньок, грошові перекази тощо.

Основа ефективного функціонування підприємства спирається на аналіз його фінансового стану, за яким можна виявити ризики та шляхи їх усунення. Проведемо оцінку фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта». Розглянемо динаміку основних показників фінансових результатів підприємства за період з 2020–2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр.

Стаття	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 182 437	11 181 868	10 323 419	11 581 111
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 774 565	9 536 425	9 926 858	10 656 528
Валовий: прибуток	1 407 872	1 645 443	396 561	924 583
Інші операційні доходи	259 383	309 471	179 762	305 082
Адміністративні витрати	1 136 999	1 324 050	1 148 387	1 429 681
Витрати на збут	211 367	259 349	207 900	281 252
Інші операційні витрати	147 237	170 034	411 903	379 726
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	171 652	201 481	0	0
збиток	(0)	(0)	1 191 867	860 994
Інші фінансові доходи	94 517	104 904	140 419	127 299
Інші доходи			126 412	99 216

Порівняємо показники, які визначають прибутковість підприємства (рис. 2.1). Дані свідчать, що перед початком війни валовий прибуток стійко зростав, рентабельність продажів становила 15,33 і 14,72 % відповідно, а потім скоротилась до 3,84 і 7,98% відповідно.

Також динаміка продажів скоротилась у 2022 році, а собівартість стійко зростала протягом аналізованого періоду.

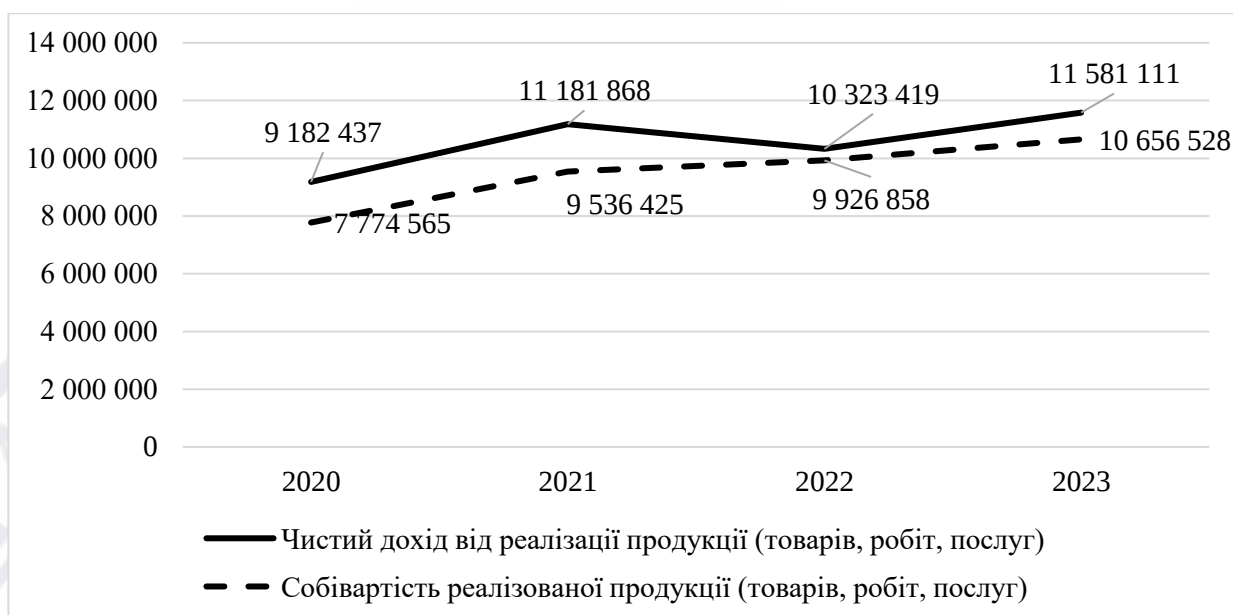


Рисунок 2.1 – Чистий дохід і собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Укрпошта» за період з 2021–2023 рр.

Проведемо оцінку співвідношення валового прибутку та фінансових результатів підприємства (рис. 2.2). Їх динаміка співпадає, і визначає збитковість підприємства при зниженні показника валового прибутку.



Рисунок 2.2 – Співвідношення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності АТ «Укрпошта» за період з 2021–2023 рр.

Розглянемо вплив витрат підприємства на формування його фінансового результату (рис. 2.3).

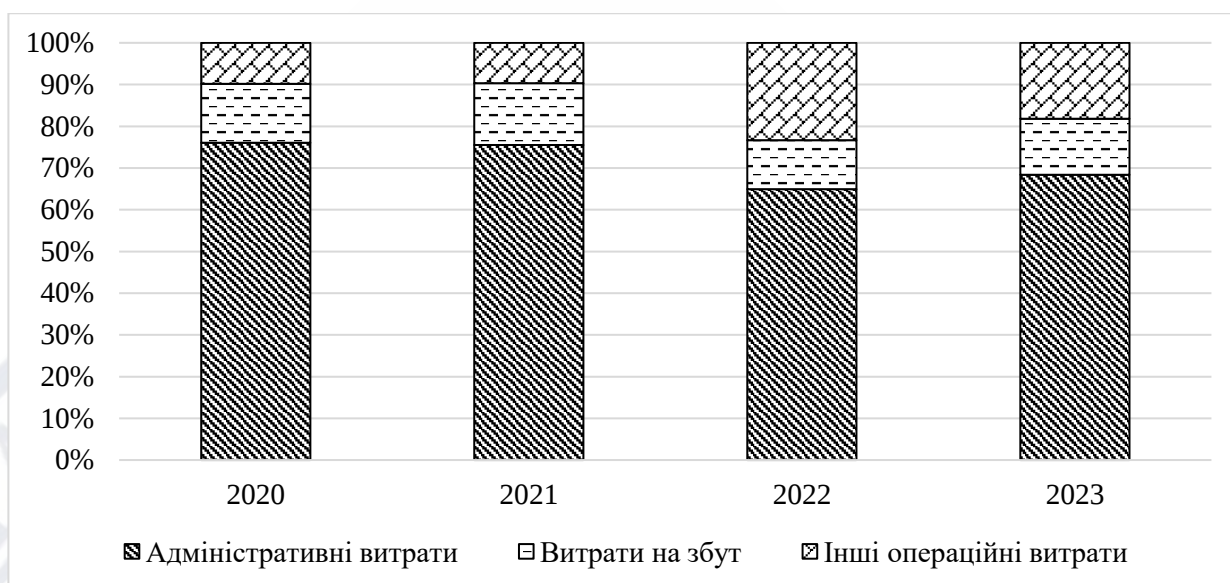


Рисунок 2.3 – Вплив витрат підприємства на формування його фінансового результату АТ «Укрпошта» за період з 2021–2023 рр.

Із наведеної структури витрат підприємства можна зробити висновок, що рівень адміністративних витрат і витрат на збут протягом аналізованого періоду залишався відносно стабільним, а в останні 2 роки відбулось зростання розміру інших операційних витрат, що впливало на його збитковість в цей час.

Так, середня частка адміністративних витрат становила у 2020/21 роках 75,7 % і знизилась до 67 % у 2022/23 роках. Так само середня частка витрат на збут знизилась з 14,5 до 12,6 %. Разом з тим, частка операційних витрат збільшилась з 9,8 до 20,7 % відповідно, що може свідчити про зниження ефективності операційного менеджменту підприємства.

Проведемо дослідження показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2020–2023 рр. (табл. 2.3): рентабельність продажу, рентабельність активів та власного капіталу.

Всі розраховані показники рентабельності АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр. мають тенденцію до зниження на кінець аналізованого періоду. З них найбільш кризовим є 2022 рік, який має найменші значення показників рентабельності.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників рентабельності АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр.

Стаття	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 182 437	11 181 868	10 323 419	11 581 111
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 774 565	9 536 425	9 926 858	10 656 528
Валовий: прибуток	1 407 872	1 645 443	396 561	924 583
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	171 652	201 481	0	0
збиток			1 191 867	860 994
Валюта балансу	9 909 463	10 767 634	9 418 683	11 502 953
Власний капітал	6 518 597	6 518 597	6 518 597	6 518 597
Рентабельність продажу, %	15,3	14,7	3,84	7,98
Рентабельність активів, %	14,21	15,28	4,21	8,04
Рентабельність власного капіталу, %	21,6	25,2	6,1	14,2
Чиста рентабельність, %	2,2	2,1	-12,0	-8,1

Показник рентабельності продажів скоротився з 15 до 8 % протягом аналізованого періоду, рентабельність активів зменшилась з 14 до 8%, рентабельність власного капіталу скоротилась з 22 до 14%, чиста рентабельність з позитивного значення 2 % знизилась до від'ємного значення -12 і -8 % за 2022 і 2023 роки відповідно.

2.3 Аналіз стратегічних факторів розвитку АТ «Укрпошта» на ринку

В теперішній час обсяг ринку поштового зв'язку в Україні зростає, відповідно до тренду інформатизації суспільства, яке зумовлює зростання замовлень через Інтернет, відповідно, попит збільшується на поштові послуги (табл. 2.4)

Аналіз показує зростання обсягів поштової та кур'єрської діяльності у 2023 р. на 538,2 млн грн до попереднього року, а також зростання попиту на кабельне

телебачення та інтернет-послуги. Натомість, обсяги послуг телефонного зв'язку помітно скорочуються.

Таблиця 2.4 – Динаміка реалізації послуг у сфері поштового зв'язку та комунікацій в Україні за період 2021–2023 рр., млн грн

Показники	2021	2022	2023
Поштова та кур'єрська діяльність	4944,3	5520,9	6059,1
Кабельне телебачення	1629,8	1834,2	2076,7
Телефонний зв'язок	6518,4	6046,7	5651,0
Інтернет-послуги	9101,8	10817,9	12273,0

Розглянемо динаміку поштової діяльності (рис. 2.4). Вона зазнає певних коливань протягом року.

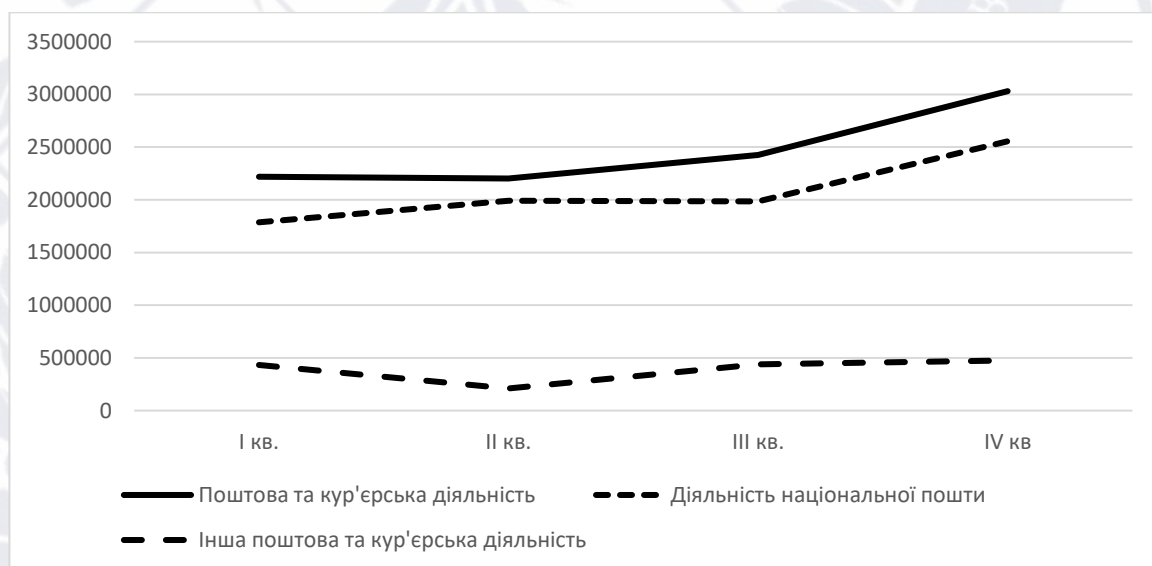


Рисунок 2.4 – Обсяг реалізованих послуг поштового зв'язку протягом 2022 року, тис.грн

Відповідно, АТ «Укрпошта» як оператор національної пошти в Україні, програє на ринку послуг поштового зв'язку. Основну конкуренцію складає ТОВ «Нова Пошта», як лідер у сферах поштової, кур'єрської діяльності та експрес-доставки.

В 2021–2023 роках зростала кількість надісланих посилок рис. 2.5, але «Нова Пошта» займала лідируючі позиції.

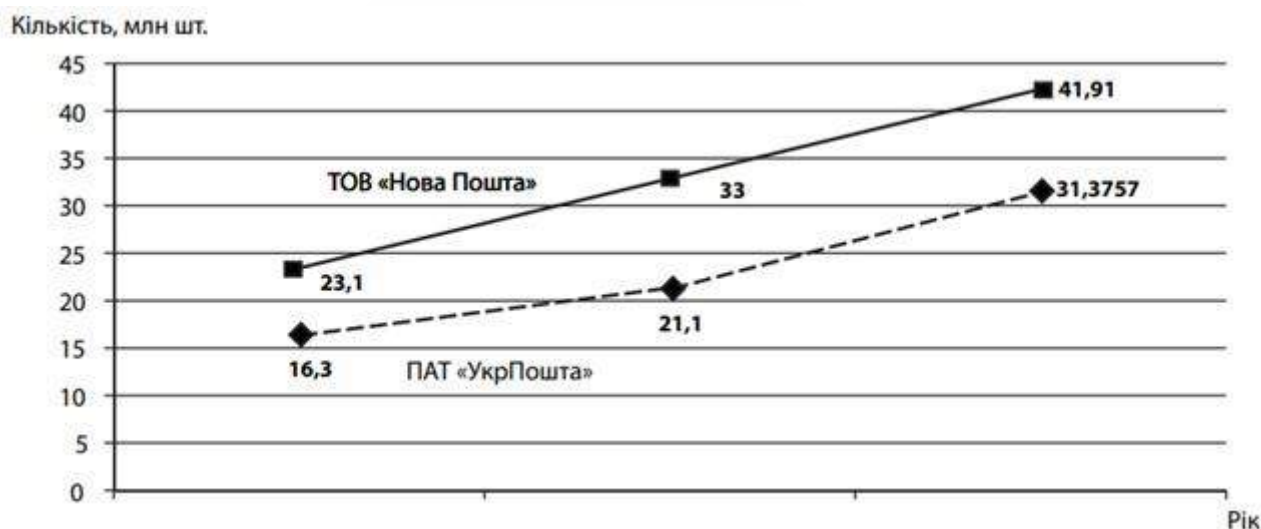


Рисунок 2.5 – Динаміка ринку поштових посилок за 2021–2023 р.

Конкуренція на ринку поштових послуг в Україні є стимулом для розширення асортименту і підвищення інновацій в послугах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Порівняльна характеристика інновацій в послугах АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта»

АТ «Укрпошта»		ТОВ «Нова Пошта»	
Заходи	Характеристика	Заходи	Характеристика
Вид доставки «Укрпошта Експрес»	– Скорочення вартості доставки на 40 %; – швидкість доставки в межах області – 1 день, в межах України – 2–3 дні	Акція «Щасливі години»	Додатковий бонус – знижка у розмірі 3 грн за кожну створену й надіслану експрес-накладну
Унікальний продукт «Smart Box»	– Доставка по всій Україні за одним унікальним тарифом, що залежить від розміру коробки, а не ваги; – термін доставки – 1–2 дні; – відправлення здійснюються позачергово; – відправлення можливі через онлайн-кабінет	Доступ до онлайн-сервісів	– Наявність особистого кабінету; – наявність мобільного додатка; – накопичення «бонусів-знижок»; – безкоштовне SMS-інформування

Порівняємо тарифи АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» на пересилання посилок в Україні в 2023 році (рис. 2.5). ми можемо визначити, що АТ «Укрпошта» має в середньому менші тарифи на 20-28 %.

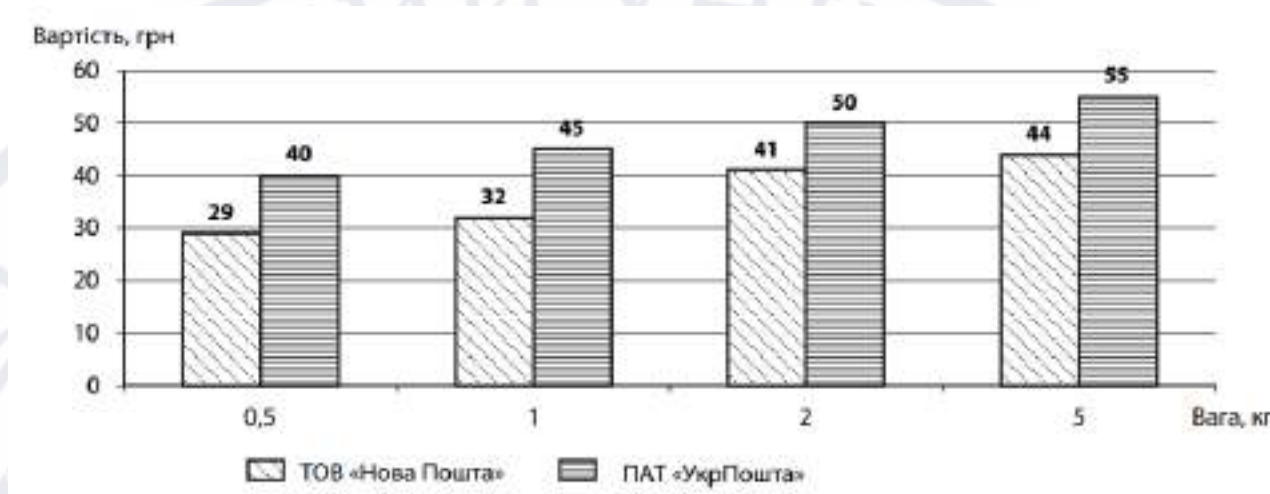


Рисунок 2.5 – Тарифи АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» на пересилання посилок

Базовими чинниками конкурентоспроможності на ринку поштового зв'язку, які визначили клієнти, є надійність і терміни доставки, наявність сервісного обслуговування. Опитування власників інтернет-магазинів в Україні показало, що саме ТОВ «Нова Пошта» є лідером за виконаними замовленнями (64 %), які зробили споживачі (рис .2.6).

АТ «Укрпошта» займає друге місце (8 %), частка інших служб становить 28 %, але включає також власні кур'єри інтернет-магазинів.

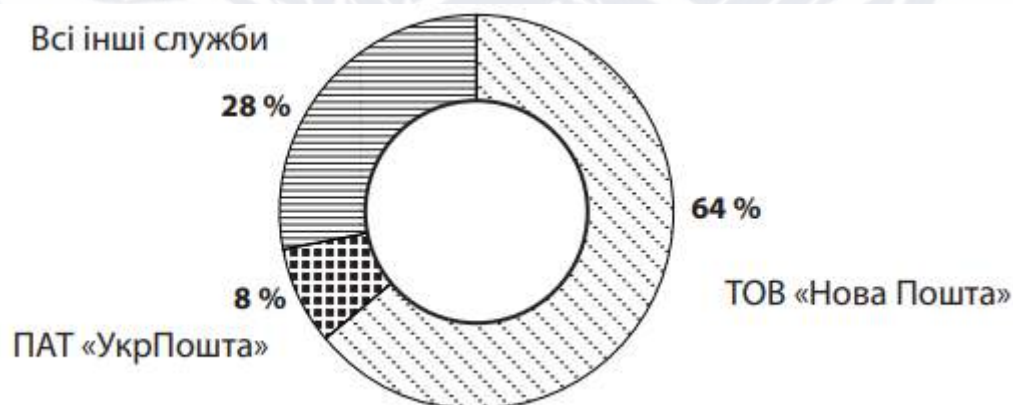


Рисунок 2.6 – Виконання замовлень з інтернет-магазинів, які виконують різні служби доставки

Дослідження показало, що АТ «Укрпошта» має низькі конкурентні переваги на ринку. До основних проблем можна віднести:

- низький рівень сервісу при обслуговуванні замовлень;
- низьку автоматизацію робочого процесу;
- низький рівень взаємодії зі споживачами, виробниками споживчих товарів, інтернет-магазинами, з міжнародними компаніями з продажу та логістики;
- низький рівень логістичного обслуговування споживачів.

Варто зазначити, що АТ «Укрпошта» має позитивні чинники розвитку, задовольняє попит споживачів, є прибутковим підприємством.

Висновки до розділу 2

Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») зареєстровано у березні 2017 року — 100% акцій належать уряду України. Місія АТ «Укрпошта» полягає у наданні сучасних фінансово-логістичних послуг в Україні та за її межами. Мета діяльності – одержання прибутку від господарської діяльності при наданні послуг поштового зв'язку. Держава поклала на підприємство пріоритетні соціальні зобов'язання, зокрема, універсальні послуги поштового зв'язку, доступні фінансові послуги, доставка пенсій, соціальна допомога, розповсюдження за передплатою періодичних видань на всій території України.

Сьогодні АТ «Укрпошта» має 11 тис. об'єктів поштового зв'язку по всій Україні: та 28 філій, середньооблікова чисельність штатних працівників – 61 779 осіб, чисельність операторів поштового зв'язку складає 10 657 осіб, чисельність листонош складає 25 283 осіб.

АТ «Укрпошта» на рік доставляє внутрішні та міжнародні відправлення на рівні 229,8 млн од одиниць письмової кореспонденції, кількість посилок складає 67,6 млн, кількість переказів 13,4 млн одиниць, виплата пенсій та грошових допомог складає 53,8 млн одиниць.

Динаміка основних показників фінансових результатів АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр. має загальну тенденцію до зниження. При зростанні

чистого доходу з 9,2 до 11,6 млрд грн відбулось зростання собівартості продукції, з 7,7 до 10,6 млрд грн, що визначило зниження валового прибутку з 1,4 млрд грн до 924 млн грн, та збитків від операційної діяльності з 2022 року.

Всі розраховані показники рентабельності АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр. мають тенденцію до зниження на кінець аналізованого періоду. З них найбільш кризовим є 2022 рік, який має найменші значення показників рентабельності.

Показник рентабельності продажів скоротився з 15 до 8 % протягом аналізованого періоду, рентабельність активів зменшилась з 14 до 8%, рентабельність власного капіталу скоротилась з 22 до 14%, чиста рентабельність з позитивного значення 2 % знизилась до від'ємного значення -12 і -8 % за 2022 і 2023 роки відповідно.

В теперішній час обсяг ринку поштового зв'язку в Україні зростає (табл. 2.4). Аналіз показує зростання обсягів поштової та кур'єрської діяльності у 2023 р. на 538,2 млн грн до попереднього року, а також зростання попиту на кабельне телебачення та інтернет-послуги. Натомість, обсяги послуг телефонного зв'язку помітно скорочуються.

Відповідно, АТ «Укрпошта» як оператор національної пошти в Україні, програє на ринку послуг поштового зв'язку. Основну конкуренцію складає ТОВ «Нова Пошта», як лідер у сферах поштової, кур'єрської діяльності та експрес-доставки.

Дослідження показало, що АТ «Укрпошта» має низькі конкурентні переваги на ринку. До основних проблем можна віднести: низький рівень сервісу при обслуговуванні замовлень; низьку автоматизацію робочого процесу; низький рівень взаємодії зі споживачами, виробниками споживчих товарів, інтернет-магазинами, з міжнародними компаніями з продажу та логістики; низький рівень логістичного обслуговування споживачів.

Варто зазначити, що АТ «Укрпошта» має позитивні чинники розвитку, задовольняє попит споживачів, є прибутковим підприємством.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА»

3.1 Маркетингова стратегія розвитку АТ «Укрпошта» на ринку

Розвиток поштової та кур'єрської діяльності та грошових переказів в Україні відповідає основному світовому тренду: електронна комерція сприяє бурхливому розвитку послуг по доставці посилок, кур'єрських служб при скороченні обсягів поштових відправлень.

Разом з тим, розвиток банківського сектору та ритейлу визначає зростання конкуренції по фінансових послугах та торгівлі для міських мешканців.

У значної частини населення з сільської місцевості, зберігається обмежений доступ до безготівкової торгівлі, та інших фінансових послуг.

Ключові стратегічні проекти АТ «Укрпошта» мають виправити цю ситуацію:

- Модернізувати логістичну мережу шляхом будівництва (оренди) автоматизованих хабів, впровадженням систем по автоматизації логістичних процесів.
- Модернізувати пересувні відділення поштового зв'язку (близько 2 500 таких пересувних відділень протягом трьох років), замінити неавтоматизовані стаціонарні відділення у малих населених пунктах.
- Модернізувати ІТ-інфраструктуру, впровадити ERP та CRM системи.
- Переглянути процеси «останньої милі», розвивати кур'єрську доставку, формувати мережу поштоматів (пілотний проект), оновлювати систему доставки через листонош.
- Розвивати власний сегмент фінансових послуг, банківська ліцензія та надання фінансових послуг.
- Переглянути поточну операційну модель ведення бізнесу, сформувати холдингову структуру управління.

- Реалізувати стратегію ефективного управління майном, продати непрофільні активи, створити мережу сучасних сортувальних центрів, підвищити енергоефективність в існуючих будівлях.

Поглиблене розуміння впливу внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку на ринку поштових відправлень для Укрпошти надає SWOT-аналіз, як інструмент дослідження слабких та сильних сторін і формування його маркетингової стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз АТ «Укрпошта» на ринку поштових відправлень

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Високий ступінь регіональної присутності (100% території України). • Широкий асортимент послуг поштового зв'язку. • Широка впізнаваність бренду «Укрпошта». • Формування партнерських відносин з e-commerce підприємствами та маркетплейсами • Власний торговельний майданчик	• Проблема збереження та швидкої доставки посилок. • Тривалі терміни доставки, довші за конкурентів. • Автоматизація бізнес-процесів на низькому рівні. • Низький рівень операційного обслуговування в відділенні. • Некомплект персоналу сільських відділень, низький рівень вмотивованості персоналу. • Відсутність диверсифікації, вузький асортимент послуг. • Проблеми з обслуговуванням знижують задоволеність клієнтів. • відсутність маркетингової програми розвитку
Можливості	Загрози
• Стійкі зв'язки з корпоративними клієнтами, розширення мережі ключових замовників. • Автоматизація бізнес-процесів шляхом впровадження нових інформаційних технологій. • Гарантовані державою інвестиції для розвитку послуг поштового зв'язку. • Висока лояльність споживачів забезпечує вихід на нові сегменти фінансового ринку • Конкурентні поштові тарифи.	• Зростання активності конкурентів, втрата лідерства в галузі, не працює ефект масштабу. • Окупація територій в Україні, бойові дії. • Висока економічна й енергетична нестабільність • Загальні проблеми з логістикою підвищують вартість транспортування. • Зміни в обсягах паперової кореспонденції внаслідок діджиталізації. • Зростання активності в банківському секторі знижує попит на фінансові послуги підприємства

При проведенні SWOT-аналізу було визначено, що сильні сторони АТ «Укрпошта» полягають від розгалуженої мережі відділень та широкого асортименту послуг поштового зв'язку. Ці фактори створюють потенціал для подальшого розвитку, партнерства в банківському секторі, електронній комерції,

роздрібній торгівлі. Також значним є маркетинговий потенціал, наявний відомий бренд тощо.

Наявні обмеження, слабкі сторони стримують її розвиток, через брак технологічних інвестицій, низьку ефективність ринкової діяльності та нестабільну, негативну військово-політичну ситуацію. Викликають загрози проблеми з кадровим забезпеченням, з конкурентною заробітною платою, з високими показниками плинності кадрів, з мотивацією працівників, що в підсумку знижує якість обслуговування споживачів.

Можливості розвитку АТ «Укрпошта» в майбутньому пов'язує з розвитком ринку електронної комерції, інтернет-послугами, із залученням інвестицій для підвищення якості обслуговування споживачів. Перспективою є диференціація послуг, в першу чергу обробка фінансових платежів,

Найбільших загроз слід очікувати від втрати споживачів через певні причини, від конкуренції лідеру поштового зв'язку, війни в країні, економічної, логістичної нестабільності, та скорочення споживачів, зацікавлених в послугах поштового зв'язку. Менш значним впливом є зменшення купівельної спроможності населення, що може визначити скорочення обсягів реалізації продукції.

В якості висновку до SWOT-аналізу для АТ «Укрпошта» можна визначити, що концепція сталого розвитку є далекоглядною перспективою, наразі актуальним є заходи антикризової стратегії, для мінімізації ринкових загроз, проведенні протидії щодо конкурентів, слід зосередитись на модернізації наявної логістичної мережі, створювати мережу сортувальних хабів, удосконалювати систему автоматизації логістичних процесів та перевезень.

АТ «Укрпошта» має високий рівень зносу інфраструктури (застарілий автопарк та ІТ-інфраструктура, низький рівень автоматизації та комп'ютеризації). Відсутність інвестицій та технологічна відсталість визначили депресивний стан підприємства в останні роки, втрату клієнтів і частки ринку послуг поштового зв'язку. Криза зі збутом та реконструкція управління в період з 2016 до 2021 рр. сприяли масштабному оновленню інфраструктури, підходу

до бізнес-процесів. Було проведено комп'ютеризацію всіх сільських відділень, відкрито 120 нових відділень, 326 відділень було відремонтовано, реалізовано проект з 630 новими пересувними відділеннями.

В теперішній час кількість пересувних відділень дорівнює 753, відбувається оновлення автопарку. Підприємство починає працювати в новому напрямі бізнесу — надання фінансових послуги. Першою можливістю для споживачів був розрахунок за послуги банківськими картками. Для цього запущено в мережу 7500 POS-терміналів для 4259 відділень. Новими послугами під час війни стала видача готівки з POS-терміналів з банківських карток; відбулась інтеграція з обласними агрегаторами по проведенню комунальних платежів, запущено послугу по прямому переказу коштів з картки на картку клієнта. Такі заходи значно підвищили якість обслуговування споживачів.

АТ «Укрпошта» запустила нові послуги поштового зв'язку «Експрес», «Стандарт», «Онлайн-передплата періодичних видань», які інтегровані з мобільним застосунком, «Особистим кабінетом» споживача, мають підтримку чат-ботах Telegram, Viber, в мережі Facebook.

На підприємстві запущено для управлінського персоналу нову систему оплати праці, за ключовими показниками ефективності, яка передбачає премії працівникам відділень при позитивних результатах виконання плану, якісному сервісі, а також процедуру поетапного підвищення зарплати.

Другою управлінською інновацією є система електронних торгів, для закупки обладнання та пошуку орендарів для частини поштових відділень, використовується система «ProZorro. Продажі».

3.2 Особливості розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта»

На підставі проведеного SWOT-аналізу підприємства ми визначили ключові проблемні позиції, які можуть бути подолані за рахунок його сильних

сторін. Ці рішення можуть бути лягти в основу розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта» табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розробка і реалізація стратегії управління АТ «Укрпошта»

Проблемна ситуація	Сильна сторона	Стратегічне рішення
Проблеми з транспортною й ІТ-інфраструктурою	Наявність розгалуженої мережі поштових відділень	Масштабне оновлення інфраструктури та бізнес-процесів, комп'ютеризація відділень
Проблеми з утриманням клієнтів і розширенням мережі	Наявність розгалуженої мережі з прийому комунальних платежів у поштових відділеннях	Отримання ліцензії НБУ на фінансові послуги, на встановлення 7500 POS-терміналів; видача готівки з банківських карток через POS-термінали;
Проблеми з комунікаціями	Наявність клієнтської бази з відправлення листів та передплати періодичних видань	Впровадження мобільного застосунку для доступу в «Особистий кабінет», чат-боти Telegram, Viber, комунікації в Facebook
Проблеми з оновленням ОФ	Розгалужена система відділень	Закупівлі через систему електронних торгів, оренда нерухомості через «ProZorro. Продажі»

Місія АТ «Укрпошта» передбачає її перетворення на сучасну клієнт-орієнтовану сервісну організацію.

Мета АТ «Укрпошта» одержання прибутку від господарської діяльності, шляхом надання послуг поштового зв'язку, виконання соціальних зобов'язань, виконання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України.

Реалізація стратегії орієнтована на три групи зацікавлених осіб:

Група «Клієнти» передбачає отримання якісного обслуговування, відсутність черг, надання доступу до фінансових послуг, скорочення строків доставки кореспонденції та посилок, розвиток доставки нових продуктів. Клієнти мають отримувати у ключових сегментах послуги поштового зв'язку за найкращім співвідношенням ціна-якість.

Група «Співробітники» передбачає отримання додаткових можливостей кар'єрного зростання, зростання середньої зарплати, забезпечення кращих умов праці. В системі мотивації буде знаходитись оцінка індивідуального результату кожного робітника;

Група «Держава», як основний акціонер, при реалізації стратегії отримає зростання інвестицій в сучасну логістичну інфраструктуру, при стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу, при зниженні рівня обігу готівки в економіці. Головною соціальною умовою є покращення якості життя населення в сільській місцевості.

Основною стратегічною ціллю АТ «Укрпошта» є збільшення обсягу бізнесу удвічі. Таке зростання буде обумовлене:

поштові послуги. Збільшення обсягів пересилання посилок в 3 рази та введення преміальних посилкових продуктів. Зростання можуть забезпечити як основні, так і нові бізнес лінії компанії. Основна частина росту доходу буде забезпечена за рахунок збільшення обсягів пересилання посилок та введення преміальних посилкових продуктів;

фінансові послуги. Розширити фінансовий портфель послуг Товариства за допомогою відкриття поштових рахунків. Це дозволить конвертувати близько 30% населення, яке не має доступу до банківських послуг до банківського сегменту;

торгівля. Збільшення об'ємів торгівлі у 2,5 рази та розширення спектру інших послуг. Розвиток торгівлі відбуватиметься за допомогою стандартизації товарообігу, розвитку торгівлі по каталогам та реалізації економії на масштабі.

Основні напрями реалізації поставленого стратегічного завдання.

1. Оптимізація бізнес-процесів. При підвищенні якості обслуговування споживачів АТ «Укрпошта» забезпечить оптимізацію бізнес-процесів, зможе переглянути портфель послуг, впровадити процеси керування чергою у відділеннях, оснастити всі відділення поштового зв'язку комп'ютерами.

2. Географічне охоплення. Для досягнення високої якості обслуговування споживачів в сільській місцевості слід оптимізувати та оновити їх формат. Для

«Сільського відділення» доцільно впроваджувати альтернативні формати роботи: на базі мобільних робочих місць, пересувних відділень.

3. Логістика. В теперішній час логістична мережа не забезпечує досягнення стратегічних цілей, слід її переглянути, оптимізувати сортувальні центри та модернізувати автопарк.

4. Персонал. Система мотивації передбачає при підвищенні індивідуальної продуктивності у вигляді збільшення доходів на одного співробітника та кількості оброблених ним листів та посилок. Показник збільшення питомих доходів передбачає оптимізацію портфелю послуг поштового зв'язку та сервісу, відповідну переорієнтацію персоналу до перспективних сегментів. Підвищення операційної продуктивності передбачає реорганізацію роботи персоналу, нормування його праці та мотивації.

5. Інформаційні технології. Комп'ютеризація відділень поштового зв'язку, створення комп'ютерних мереж різного рівня має підвищити керування бізнес-процесами, підвищить ефективність і контроль надавання послуг, покращить умови праці в відділеннях, особливо віддалених. Нова модель управління ІТ має налагодити ефективну взаємодію між бізнес-підрозділами. Централізація управлінських функцій дозволить впровадити ERP систему, що підвищить ефективність управління запасами, закупками, кадровими процесами, активами підприємства; прозорість цих процесів.

6. Управління майном (профільними та непрофільними активами). потребує систем обліку об'єктів, оптимізацію у використанні об'єктів нерухомості, прозора система розпорядження нерухомого майна.

На підставі розглянутих факторів ми можемо скласти стратегічну карту розвитку АТ «Укрпошта»



Рисунок 3.1 – Стратегічна карта розвитку АТ «Укрпошта»

Отже, одним із стратегічних завдань є оптимізація мережі відділень, для підвищення ефективності управління майном АТ «Укрпошта». Підприємство не може позбутися неприбуткових активів, тому що виконує соціальну функцію щодо забезпечення поштового зв'язку віддалених територіальних громад.

Перспективним рішенням цієї задачі може бути створення точок самообслуговування споживачів на базі поштоматів. Вони мають забезпечувати безперервне обслуговування споживачів через застосунок АТ «Укрпошта», щоб відправляти та отримувати поштові перекази та посилки, не контактуючи безпосередньо з обслуговуючим персоналом, тому що таке відділення буде обслуговуватися одним експедитором. Розглянемо цей варіант стратегічного розвитку більш докладно в наступному підрозділі.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) є важливим інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям аналізувати свій портфель бізнесів та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів. Вона класифікує продукти або бізнес-одиниці за двома критеріями: темпи зростання ринку та відносна частка ринку. Це дозволяє визначити, які продукти потребують інвестицій, які слід підтримувати на поточному рівні, а від яких слід відмовитися.

Компоненти матриці BCG

1. Зірки (Stars) – займають високу частку ринку в швидкозростаючих галузях. Стратегія: інвестувати для підтримки та збільшення ринкової частки. Вони можуть стати «Дійними коровами» при зниженні темпів зростання ринку.

2. Дійні корови (Cash Cows) – займають високу частку ринку в галузях з низькими темпами зростання. Стратегія: максимізувати прибутковість і зосередити інвестиції на підтриманні ринкової позиції. Прибуток, отриманий від «Дійних корів», може бути використаний для фінансування інших бізнес-одиниць.

3. Знаки запитання (Question Marks) – займають низьку частку ринку в швидкозростаючих галузях. Стратегія: аналізувати потенціал зростання та приймати рішення щодо інвестування або виходу з ринку. Якщо існує потенціал стати «Зіркою», слід інвестувати, інакше розглянути можливість ліквідації.

4. Собаки (Dogs) – займають низьку частку ринку в галузях з низькими темпами зростання. Стратегія: мінімізувати інвестиції та розглянути можливість виходу з ринку або ліквідації. Вони, як правило, не приносять значного прибутку і можуть бути витратними для компанії.

Використання матриці BCG в реалізації стратегії управління

1. Аналіз портфеля продуктів за допомогою матриці BCG допомагає керівництву зрозуміти, які продукти є найбільш перспективними, а які потребують коригування стратегії.

2. Прийняття рішень щодо інвестицій та розподілу фінансових ресурсів. Інвестиції спрямовуються на підтримку та розвиток «Зірок» та перспективних «Знаків запитання», тоді як «Собаки» можуть бути зменшені або ліквідовані.

3. Розробка стратегічних планів^ які бізнес-одиниці слід розвивати, які підтримувати на поточному рівні, а які скорочувати. Це сприяє формуванню збалансованого портфеля, що включає як високоприбуткові одиниці, так і перспективні проекти.

4. Ефективна оптимізація ресурсів – розподіляти ресурси, уникати надмірних витрат на малоперспективні бізнеси та зосереджувати зусилля на ключових напрямках розвитку.

Матриця BCG є потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє компаніям ефективно оцінювати свої бізнес-одиниці та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів. Використання цього інструменту сприяє досягненню довгострокових цілей, підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації діяльності підприємства.

Розглянемо бізнес-портфель АТ «Укрпошта» та побудуємо матрицю BCG.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для матриці BCG АТ «Укрпошта»

Напрямок діяльності	Темп зростання	Частка ринку
Письмова кореспонденція	18,4%	1,2
Посилки і дрібні пакети	44,5%	0,7
Міжнародні поштові операції	15%	1,1
Розповсюдження періодичних видань	-3,9%	0,6
Пенсії та грошова допомога	11,8%	0,4
Приймання комунальних платежів	31%	0,3
Торгівля без собівартості реалізованих товарів	11%	0,2
Кур'єрська доставка	7%	0,4
Послуги поштових скриньок	-12%	1,2
Грошові перекази	12%	0,7
Власна поштова продукція (марка, конверт)	25%	1,3
Філателія	6%	1,1

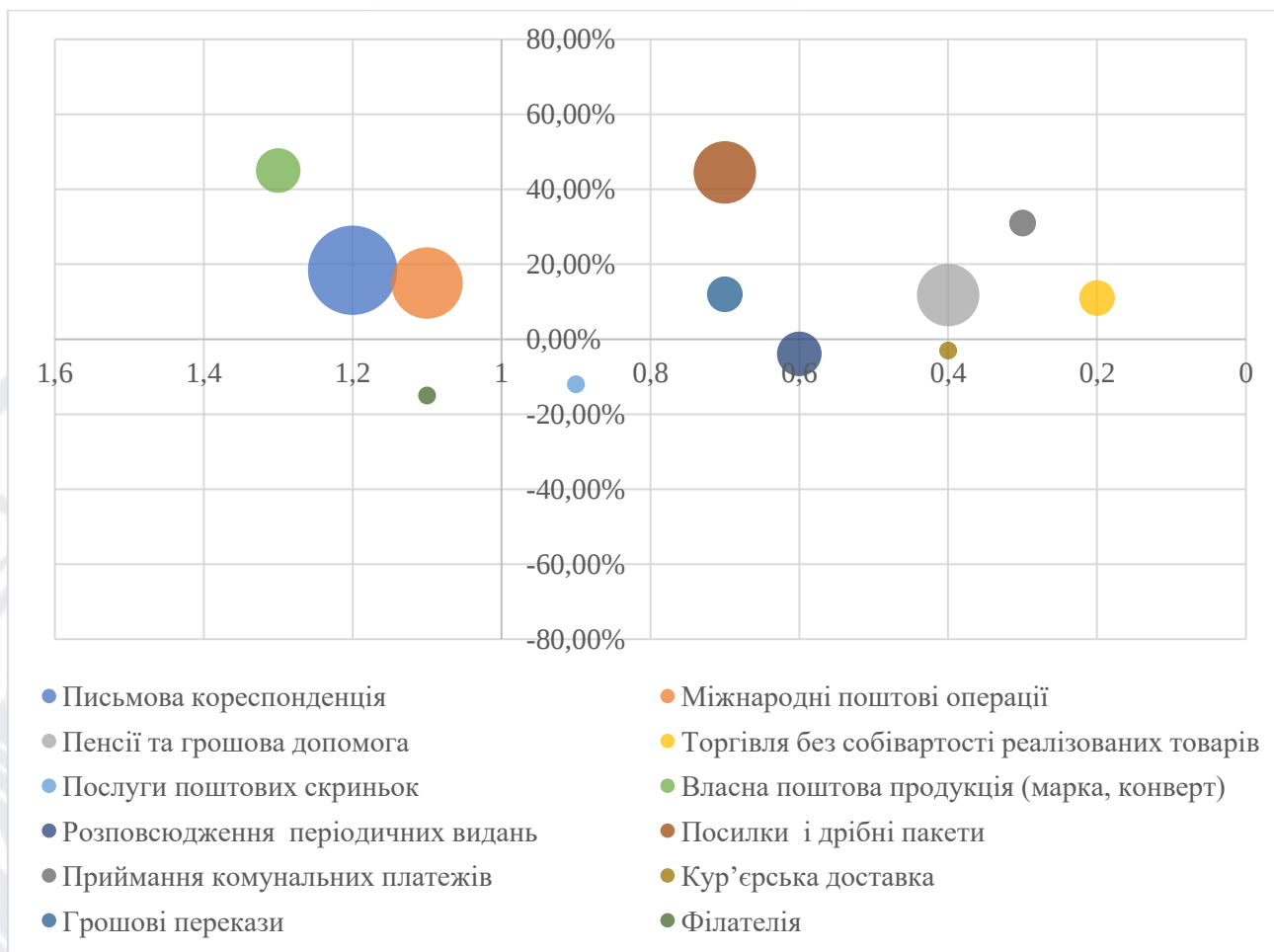


Рисунок 3.2 – Матриця BCG AT «Укрпошта»

Таблиця 3.4 – Зведена матриця BCG AT «Укрпошта»

Зірки (Stars)	Знаки запитання (Question Marks)
Власна поштова продукція (марка, конверт)	Посилки і дрібні пакети
Письмова кореспонденція	Приймання комунальних платежів
Міжнародні поштові операції	Грошові перекази
	Пенсії та грошова допомога
	Торгівля без собівартості реалізованих товарів
Дійні корови (Cash Cows)	Собаки (Dogs)
Філателія	Розповсюдження періодичних видань
	Кур'єрська доставка
	Послуги поштових скриньок

Зведена матриця BCG АТ «Укрпошта» (табл. 3.4) показує, що в категорії «Зірки» знаходяться три групи послуг, які є актуальними для споживачів і конкурентоспроможними на ринку, та відображають імідж підприємства на ринку.

До категорії «Дійні корови» входить один бізнес-напрямок – філателія – який не гарантує для підприємства стійкого фінансового потоку, лише підтримує імідж.

До категорії «Знаки запитання» включено п'ять бізнес-напрямків, які не мають особових конкурентних переваг, тому що АТ «Укрпошта» намагається конкурувати на інших ринках, де вже втратила певні переваги перед «Новою поштою» в категорії посилок і перевезень, чи тільки формує їх в банківському секторі та роздрібній торгівлі.

До категорії «Собаки» входять три бізнес-напрямки, в двох з яких підприємство остаточно втрачає конкурентні переваги, внаслідок цифровізації в економіці, відносно розповсюдження періодичних видань і послуг поштових скриньок. Кур'єрська доставка доповнює зараз напрям з доставки посилок і перевезень, який набуває комплексного характеру, взаємної синергії, та не буде мати сенсу один без одного.

Отже, стратегічний аналіз за методом BCG дозволяє констатувати, що АТ «Укрпошта» не має збалансованого бізнес-портфелю. Так, в нижній частині матриці «Дійні корови» не фінансують «Собак», а в верхній частині матриці всі напрямки потребують додаткового фінансування для успішної конкурентної боротьби. Відповідно, підприємство має запропонувати самоокупні послуги, щоб виправити таке положення в майбутньому.

3.3 Прогнозна оцінка ефективності впливу запропонованої стратегії на економічні показники АТ «Укрпошта»

Одним із стратегічних варіантів розвитку АТ «Укрпошта» є створення точок самообслуговування споживачів на базі поштоматів. Він забезпечує обслуговування споживачів у віддалених територіальних громадах при зниженні навантаження на основні фонди підприємства та фонд оплати праці.

Розглянемо приклад для впровадження, який включає три напрями автомобільного сполучення з місцевими територіальними громадами, які обслуговуються регіональним відділенням АТ «Укрпошта» (рис. 3.3).

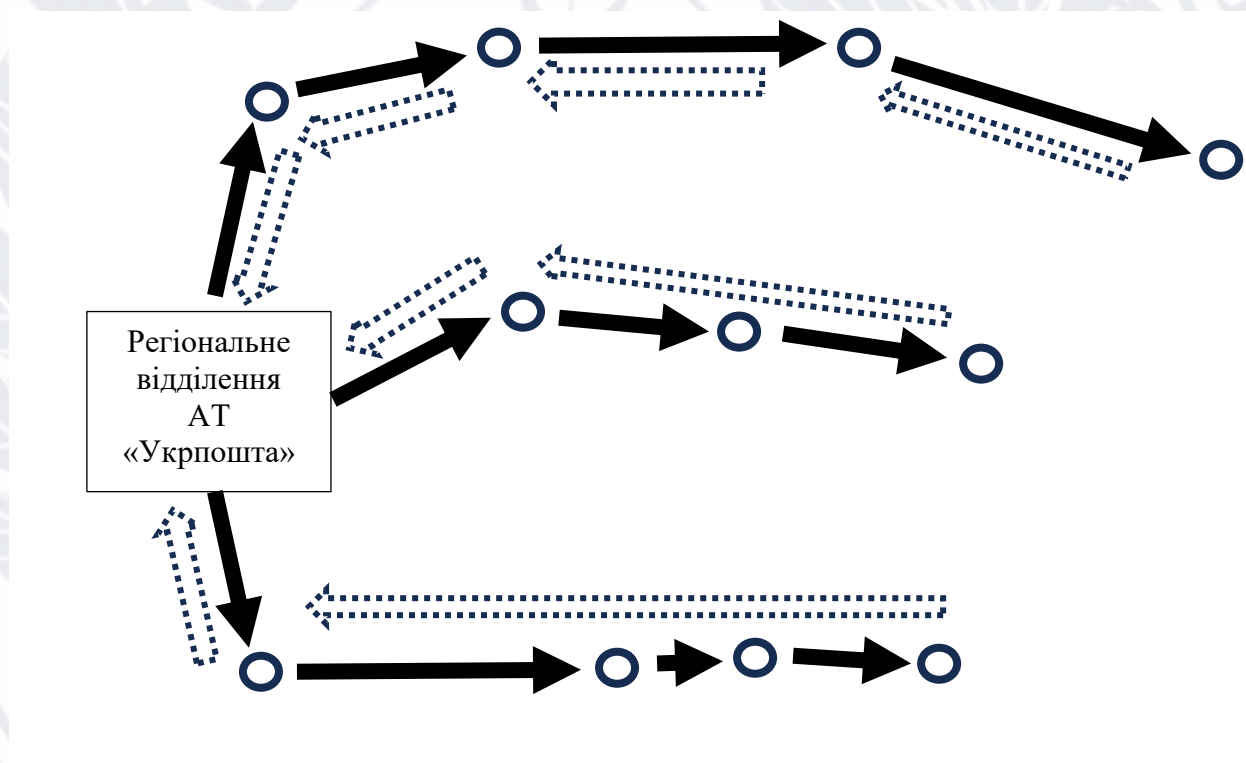


Рисунок 3.3 – Схема обслуговування поштоматів АТ «Укрпошта» у віддалених територіальних громадах

Відповідно до табл. 2.1, посадовий оклад працівника становить 8 368 грн на місяць, додатково АТ «Укрпошта» витрачає кошти на паливо для доставки відправлень.

Розрахуємо витрати на наш проект (табл. 3.5)

В Україні представлені поштомати різних виробників, з них можна створити потрібну конфігурацію відповідно до обсягу замовлень, вони можуть мати 4, 7, 10, 11, 12 комірок різного розміру, з яких можна отримати оптимальне рішення. Для вивчення попиту та оптимізації відділень у різних територіальних громадах слід використати комбіновані рішення, наприклад, поштомат на 12 комірок, по одній стійці на кожні 5 тис мешканців.

Наприклад, поштомат Loko Logis 2050x500x500 мм на 12 комірок довільного розміру має вартість 66265 грн.

Таблиця 3.5 – Кошторис витрат на проект обслуговування поштоматів АТ «Укрпошта» у віддалених територіальних громадах, грн

Стаття витрат	Вартість	Кількість	Сума
Сійка з комірками	66265	15	993975
Комерційний транспорт CHANGAN AUSHAN 24200\$	963644	1	963644
Система доступу та безпеки	200000	11	660000
Разом	-	-	2617619

Відповідно до викладеного кошторису, повні витрати будуть становити 2,6 млн грн

Розрахунок поточних витрат АТ «Укрпошта» проведемо в табл. 3.6

Таблиця 3.6 – Поточні витрати АТ «Укрпошта» у віддалених територіальних громадах, грн

Стаття витрат	Вартість	Кількість	Сума
Оклад працівника поштового відділення	8 368	11	92 048
Відрахування з ФОП, 22%	-	-	20 251
Витрати на паливо, в місяць	6500	-	6 500
Разом	-	-	118 799
Разом на рік	-	-	1 425 583

Відповідно, повні витрати будуть становити 1,4 млн грн на рік.

Отже, рекомендований проект переведення відділень на термінали самообслуговування через поштомати має термін окупності 22 місяці

За умов розроблення додаткових послуг на базі поштоматів, а також інших програм АТ «Укрпошта», цей термін може бути зменшений

Висновки до розділу 3

Розвиток поштової та кур'єрської діяльності та грошових переказів в Україні відповідає основному світовому тренду: електронна комерція сприяє бурхливому розвитку послуг по доставці посилок, кур'єрських служб при скороченні обсягів поштових відправлень. Разом з тим, розвиток банківського сектору та ритейлу визначає зростання конкуренції по фінансових послугах та торгівлі для міських мешканців.

При проведенні SWOT-аналізу було визначено, що сильні сторони АТ «Укрпошта» полягають від розгалуженої мережі відділень та широкого асортименту послуг поштового зв'язку. Ці фактори створюють потенціал для подальшого розвитку, партнерства в банківському секторі, електронній комерції, роздрібній торгівлі. Також значним є маркетинговий потенціал, наявний відомий бренд тощо.

Обмежують розвиток брак інвестицій в логістичні та інформаційні технології, низька ефективність комерційної діяльності, кадрове забезпечення і конкурентна заробітна плата працівникам, які визначають плінність кадрів та проблеми мотивації та якістю обслуговування споживачів.

Визначено ключові проблемні позиції, які можуть бути подолані за рахунок сильних сторін АТ «Укрпошта». Ці рішення є основою для розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта», які було зведено до стратегічної карти розвитку підприємства.

Для підвищення ефективності управління майном АТ «Укрпошта», яке не може позбутися неприбуткових активів, тому що виконує соціальну функцію

щодо забезпечення поштового зв'язку віддалених територіальних громад, рекомендовано створення точок самообслуговування споживачів на базі поштоматів.

Розглянуто приклад для впровадження, який включає три напрями автомобільного сполучення з місцевими територіальними громадами, які обслуговуються регіональним відділенням АТ «Укрпошта».

Розраховано кошторис витрат на проект обслуговування поштоматів АТ «Укрпошта» у віддалених територіальних громадах, які будуть становити 2,6 млн грн. При поточних витратах на обслуговування цих відділень вони складають 1,4 млн грн на рік термін окупності становить 22 місяці

За умов розроблення додаткових послуг на базі поштоматів, а також інших програм АТ «Укрпошта», цей термін може бути зменшений

ВИСНОВКИ

1. В сучасних підходах до визначення стратегії управління підприємством, важливим елементом є стратегічні рішення, які характеризуються інноваційністю та спрямованістю на перспективні цілі підприємства.

Застосування сучасних підходів у стратегії управління підприємством відображається у врахуванні таких аспектів, як стратегічна стійкість, здатність підприємства до досягнення своїх місії та стратегічних цілей незважаючи на дестабілізуючий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Застосування сучасних підходів до визначення стратегії управління підприємством дозволяє ефективно адаптуватися до змінного середовища та досягати успіху в умовах конкурентної боротьби.

2. Стратегія відіграє ключову роль у формуванні гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє йому ефективно реагувати на виклики та досягати довгострокових успіхів. Стратегія дозволяє розставити пріоритети для розвитку бізнесу і його функціонування, що робить підприємство більш гнучким, забезпечує можливостями більш швидкого реагування при змінах зовнішнього середовища.

3. Правильне формування стратегії розвитку підприємства через детальне обґрунтування на базовому етапі та забезпечення її гнучкості дозволяє підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей, адаптуючись до змін середовища.

4. АТ «Укрпошта» має 11 тис. об'єктів поштового зв'язку по всій Україні: та 28 філій, середньооблікова чисельність штатних працівників – 61 779 осіб, чисельність операторів поштового зв'язку складає 10 657 осіб, чисельність листонош складає 25 283 осіб. АТ «Укрпошта» на рік доставляє внутрішні та міжнародні відправлення на рівні 229,8 млн од одиниць письмової кореспонденції, кількість посилок складає 67,6 млн, кількість переказів 13,4 млн одиниць, виплата пенсій та грошових допомог складає 53,8 млн одиниць.

5. Динаміка основних показників фінансових результатів АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр. має загальну тенденцію до зниження. При зростанні чистого доходу з 9,2 до 11,6 млрд грн відбулось зростання собівартості продукції, з 7,7 до 10,6 млрд грн, що визначило зниження валового прибутку з 1,4 млрд грн до 924 млн грн, та збитків від операційної діяльності з 2022 року. Всі розраховані показники рентабельності АТ «Укрпошта» за період з 2020–2023 рр. мають тенденцію до зниження на кінець аналізованого періоду. З них найбільш кризовим є 2022 рік, який має найменші значення показників рентабельності.

6. В теперішній час обсяг ринку поштового зв'язку в Україні зростає на 538,2 млн грн до попереднього року, а також відбувається зростання попиту на кабельне телебачення та інтернет-послуги. АТ «Укрпошта» як оператор національної пошти в Україні, програє на ринку послуг поштового зв'язку. Основну конкуренцію складає ТОВ «Нова Пошта», як лідер у сферах поштової, кур'єрської діяльності та експрес-доставки. Посилення конкурентної боротьби на ринку поштових послуг України стимулює АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова Пошта» розширювати асортимент і підвищувати інноваційність послуг.

7. АТ «Укрпошта» має низькі конкурентні переваги на ринку. До основних проблем можна віднести: низький рівень сервісу при обслуговуванні замовлень; низьку автоматизацію робочого процесу; низький рівень взаємодії зі споживачами, виробниками споживчих товарів, інтернет-магазинами, з міжнародними компаніями з продажу та логістики; низький рівень логістичного обслуговування споживачів.

8. Розвиток поштової та кур'єрської діяльності та грошових переказів в Україні відповідає основному світовому тренду: електронна комерція сприяє бурхливому розвитку послуг по доставці посилок, кур'єрських служб при скороченні обсягів поштових відправлень. Разом з тим, розвиток банківського сектору та ритейлу визначає зростання конкуренції по фінансових послугах та торгівлі для міських мешканців. У значної частини населення з сільської

місцевості, зберігається обмежений доступ до безготівкової торгівлі, та інших фінансових послуг.

9. При проведенні SWOT-аналізу було визначено, що сильні сторони АТ «Укрпошта» полягають від розгалуженої мережі відділень та широкого асортименту послуг поштового зв'язку. Ці фактори створюють потенціал для подальшого розвитку, партнерства в банківському секторі, електронній комерції, роздрібній торгівлі. Також значним є маркетинговий потенціал, наявний відомий бренд тощо.

10. Визначено ключові проблемні позиції, які можуть бути подолані за рахунок сильних сторін АТ «Укрпошта». Ці рішення є основою для розробки і реалізації стратегії управління АТ «Укрпошта», які було зведено до стратегічної карти розвитку підприємства.

11. Розглянуто приклад для впровадження, який включає три напрями автомобільного сполучення з місцевими територіальними громадами, які обслуговуються регіональним відділенням АТ «Укрпошта».

12. Розраховано кошторис витрат на проект обслуговування поштоматів АТ «Укрпошта» у віддалених територіальних громадах, які будуть становити 2,6 млн грн. При поточних витратах на обслуговування цих відділень вони складають 1,4 млн грн на рік термін окупності становить 22 місяці

За умов розроблення додаткових послуг на базі поштоматів, а також інших програм АТ «Укрпошта», цей термін може бути зменшений

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про поштовий зв'язок» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 29, ст.105) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>
2. Ansoff H.I. Corporate Strategy. McGraw-Hill. 1965. 241 p.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises. Cambridge. MA : MIT Press, 1962. 457 p.
4. David F.K. Fundamentals of the Strategic Management. Merrill Publishing Company, 1986.
5. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases . 2-nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
6. Pearse J.A., Robinson R.B. Strategic Management. 2-nd ed. Homtwood III: Richard D. Irwin, 1985. 268
7. Porter M.E. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. 74(6), 61-78.
8. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.
9. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. Henry Mintzberg. – California Management Review. Vol. 30, No. 1, Fall 1987; (pp. 11-24).
10. Thompson A.A., Strickland A. J. Strategic Management : Concept and Cases, 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.
11. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(1). С. 6-10.
12. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.

13. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум: навч. посіб. Київ: Наукова столиця, 2018. 523 с.
14. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон : ХДУ, 2014. №8. Ч.2. С. 77-81.
15. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с.
16. Гудзь О.І. Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf>
17. Дєєва К.А., Лейко О.С. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.
18. Діденко Є.О., Крисанова Ю.В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>
19. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. посібник. Дніпро: НМетаАУ, 2021. 98 с.
20. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі :Новаторство і підприємництво. Київ, 1994. 319 с
21. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: Видавнича група КМ-БУКС. 2020. 240 с.
22. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О.В. Стратегія підприємства. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2009. 560с.
23. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
24. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

25. Коваленко О.В., Калита В.І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.
26. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 1. С. 85-90.
27. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник*. 2018. № 2 (11). С. 31-35.
28. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
29. Офіційний сайт Укрпошта. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv>
30. Петренко Н.О. Методологічні елементи стратегічного управління підприємствами аграрного сектору України. *АГРОСВІТ*. 2017. № 19-20. http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2017/5.pdf
31. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
32. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь, 2018. 390 с.
33. Портер М.Ю. Конкурентна перевага. Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. 2019. 624 с.
34. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
35. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. (57) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
36. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск 2.

37. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск No 3. С. 159–164
38. Сокиринський І.Г., Хохлова А.В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2011. № 4. С. 165-168.
39. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
40. Таранич А.В. Альтернативні стратегії розвитку постіндустріальних суспільств в умовах неоіндустріальної модернізації світового господарства. *Економіка і організація управління*. 2023 Випуск 2 (50). С. 116-129 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14139>
41. Таранич О.В., Винниченко А.А., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління*. 2022. Випуск 3 (47). С. 62-74. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13929>
42. Таранич А, Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. No 1 (746). С. 54-65. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr>, 2024
43. Таранич О.В., Таранич А.В., Титаренко О.А. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. Вип. 1 (37). С. 89-100.
44. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ «К.І.С.» 2017. 932 с.
45. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			21560045

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД		1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 581 111	10 323 419	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 656 528)	(9 926 858)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	924 583	396 561	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	305 082	179 762	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(1 429 681)	(1 148 387)	
Витрати на збут	2150	(281 252)	(207 900)	
Інші операційні витрати	2180	(379 726)	(411 903)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	0	0	
збиток	2195	(860 994)	(1 191 867)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	127 299	140 419	
Інші доходи	2240	99 216	126 412	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	

ДОДАТОК Б

Фінансові витрати	2250	(177 920)	(115 054)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(151 881)	(493 072)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(964 280)	(1 533 162)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	167 919	275 073
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(796 361)	(1 258 089)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	796 361	1 258 089

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 122 506	1 292 873
Витрати на оплату праці	2505	5 974 643	5 469 472
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 300 245	1 275 354
Амортизація	2515	718 363	582 986
Інші операційні витрати	2520	3 631 430	3 074 363
Разом	2550	12 747 187	11 695 048

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Примітки: Розділ III Елементи операційних витрат містить рядок 2530 "Собівартість реалізованих"

ДОДАТОК В

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРПОШТА"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
21560045

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 323 419	11 181 868
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 926 858)	(9 536 425)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	396 561	1 645 443
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	179 762	309 471
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 148 387)	(1 324 050)
Витрати на збут	2150	(207 900)	(259 349)
Інші операційні витрати	2180	(411 903)	(170 034)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	201 481
збиток	2195	(1 191 867)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	140 419	104 904

Інші доходи	2240	126 412	91 705
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(115 054)	(114 569)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(493 072)	(45 575)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	237 946
збиток	2295	(1 533 162)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	275 073	-54 364
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	183 582
збиток	2355	(1 258 089)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 258 089	183 582

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 292 873	742 532
Витрати на оплату праці	2505	5 469 472	6 194 389
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 275 354	1 461 785
Амортизація	2515	582 986	454 092
Інші операційні витрати	2520	3 074 363	2 437 060
Разом	2550	11 695 048	11 289 858

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

ДОДАТОК Г

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРПОШТА"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
21560045

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 181 868	9 182 437
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 645 443	1 407 872
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	309 471	259 383
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	2180	(170 034)	(147 237)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	201 481	171 652
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	104 904	94 517

Інші доходи	2240	91 705	68 959
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(114 569)	(86 028)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(45 575)	(45 477)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	237 946	203 623
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-54 364	-42 383
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	183 582	161 240
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	183 582	161 240

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	742 532	613 175
Витрати на оплату праці	2505	6 194 389	5 280 313
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 461 785	1 237 219
Амортизація	2515	454 092	354 882
Інші операційні витрати	2520	2 437 060	1 784 579
Разом	2550	11 289 858	9 270 168

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000