

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОЦІНКА ПРІОРИТЕТІВ СТРАТЕГІЧНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

Виконав здобувач II курсу 271М групи
заочної форми навчання
спеціальності 051 “Економіка”
освітньо-професійної програми «Економіка»

Михайло КОВАЛЬ

Керівник: доктор економічних наук, професор
Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор
ТОВ “ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ”
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ..6	
1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління.....	6
1.2. Вплив середовища на формування стратегічного управління суб'єкта господарювання	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»	21
2.1. Огляд організаційно-правових засад ТОВ «НОВА ПОШТА».....	21
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.3. Оцінка та характеристика показників економічного аналізу від операційної діяльності суб'єкта господарювання.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	43
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта».....	43
3.2. Аналіз ефективності впровадження запропонованих рекомендацій щодо ключових показників діяльності Товариства	46
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх умовах швидких змін в бізнес-середовищі стає очевидним, що розбудова системи стратегічного управління суб'єкта господарювання повинна базуватися на інтеграції інноваційних наукових розробок із практичним досвідом господарювання, що і має значення обраної теми. Управлінню розвитком та стратегічному управлінню присвячено численні дослідження видатних науковців, зокрема, Андрійчука В., Василенка В., Довгань Л., Міщенко А. та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами
Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором здійснено дослідження пріоритетів стратегічної бізнес-моделі для ефективного управління підприємством).

Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних засад

і створення практичних рекомендацій для стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах мінливого бізнес-середовища. **Завдання** дослідження:

- визначено сутність термінів «стратегія» та «стратегічне управління»;
- проаналізовано особливості існуючих підходів до стратегічного управління;
- проведено стратегічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання;
- визначено стратегічні напрями подальшого розвитку в сучасних умовах;
- розроблено тактичні заходи для підвищення ефективності стратегічного управління конкретним суб'єктом господарювання.

Об'єктом даного дослідження є процеси стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження включає теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки пріоритетів стратегічної бізнес-моделі для ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської роботи було застосовано діалектичний метод, що забезпечує взаємозв'язок між явищами та факторами в їх динамічному розвитку.

Для досягнення поставлених завдань застосовувалися такі методи: абстрактно-логічний для формулювання теоретичних висновків і розробки рекомендацій; економіко-статистичний для аналізу масових явищ, процесів і визначення тенденцій їх розвитку; методи PEST і SWOT-аналізів, монографічний метод для оцінки стану стратегічного управління на підприємстві, а також графічні методи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах змінного

бізнес-середовища.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості застосування наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для забезпечення стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання в умовах мінливого бізнес-середовища. Зокрема, запропоновані розробки та рекомендації можуть бути адаптовані для застосування на будь-якому підприємстві, що працює у сфері послуг.

Апробація результатів роботи Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається з 63 сторінок основного тексту і включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 74 найменувань. У роботі містяться 8 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління

У сучасних умовах змінного бізнес-середовища очевидно, що побудова системи стратегічного управління в Україні має поєднувати інноваційні наукові розробки із наявним досвідом бізнес середовища. Концепція стратегічного управління базується на розумінні того, що для встановлення цілей будь-якого підприємства необхідно враховувати взаємодію і впливи як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У цьому контексті стратегія стає засобом досягнення визначених цілей, а її успішне виконання вимагає переведення всіх бізнес-процесів у стратегічний режим функціонування.

Одним із головних аспектів господарської діяльності є її розвиток. В цілому, поняття "розвиток" відображає якісні зміни в діяльності

підприємства. Експерти вважають, що "розвиток" є процесом переходу від одного стану, як якісного, так і кількісного, до іншого. В. Андрійчук «визначає категорію «корпоративний розвиток» як розвиток подій. Вона передбачає незворотну, свідому і регулярну зміну економічної системи, послідовності її переходу від однієї країни до іншої, засновану на технології, удосконаленні технології та організації праці, інноваціях в менеджменті тощо».

З точки зору наукового підходу до розуміння терміну «корпоративний розвиток», багато дослідників вважають його процесом перетворень у просторово-часовій відкритій системі. Цей процес відзначається постійним оновленням глобальних цілей і включає створення нових децентралізованих структур [62, с. 20]. В. Василенко наголошує, що розвиток суб'єкта господарювання - це не одноразовий перехід до досягнення «найвищого» і незмінного стану системи, а процес, який триває у часі. Цей процес зазвичай не є безперервним і відбувається через подолання криз, що часто мають динамічний характер і різний масштаб [6, с. 129]. Отже, узагальнюючи погляди різних дослідників, на сьогодні склалося чотири підходи щодо визначення сутності та природи розвитку суб'єкта господарювання як економічної категорії.

Розвиток організації може ґрунтуватися на різноманітних сценаріях, результатах і моделях. Сучасна наукова парадигма передбачає, що еволюція систем відбувається на двох рівнях. Перший рівень характеризується стабільністю та лінійністю, у той час як другий вирізняється нестабільністю та нелінійністю [19, с. 59]. Отже, розвиток підприємств характеризується нелінійністю, багатьма можливими варіантами, непередбачуваністю, конструктивною роллю хаосу та потенціалом для виникнення нових можливостей [3, с. 8;].

Зважаючи на те, що підприємства загалом функціонують як відкриті соціально-економічні системи, обидва типи факторів —

зовнішні та внутрішні — мають важливий вплив на їх діяльність (рис. 1.1).

Основоположним етапом у формуванні механізмів розвитку підприємства є всебічний аналіз численних факторів. Цей підхід сприяє:

- здобути конкурентні переваги, орієнтуючись на реалізацію якісних і кількісних цілей з цільовим підходом

- забезпечити координацію механізмів розвитку організації у відповідь на нові виклики в господарській діяльності, соціальні та екологічні проблеми, виявляти нові тенденції та уникати плутанини під час досягнення цілей розвитку

Відповідно до законів організації, розвиток являє собою незворотні, навмисні та природні зміни. Тому й розрізняють дві форми розвитку: еволюція та революція.

Розгляньмо різні теорії корпоративного розвитку, запропоновані різними авторами. Згідно з теорією спрямованого розвитку, еволюція підприємства пов'язана з індивідуальним розвитком його учасників та їхньою здатністю адаптуватися до змін. За цією теорією, фірма переміщується з одного стану в інший, прагнучи досягти стану рівноваги. [3, с. 30].



Рис. 1.1 Схе́ма алгоритму управління розвитком суб`єкта господарювання

Джерело: складено автором на основі [23, с. 131].

У концепції циклічного розвитку компаній вважається, що їхній розвиток визначається коливаннями у світовій та національній економіці, які включають періоди зростання та спаду [26, с. 52].

Прихильники теорії корпоративного життєвого циклу розглядають еволюцію компаній як послідовність чітко визначених етапів: від народження та зростання до стабілізації і, зрештою, занепаду. Відповідно до концепції "втрати прав на розвиток", надмірна акумуляція економічних ресурсів у майбутньому ризикує призвести до стагнації розвитку [35, с. 97].

Відповідно до "переворотної" теорії розвитку, підприємства можуть стояти на порозі кризи, а їхні перспективи подальшого росту залишаються невизначеними. Ця теорія стверджує, що "нові ідеї виникають, коли відсутні нові бізнеси". Якщо керівники не здатні успішно реалізувати ідеї для прогресу, то процес розвитку зупиняється [29, с. 14; 35, с. 151].

На сьогоднішній день теорія сталого розвитку є провідною парадигмою, з огляду на яку здійснюється розвиток економік у багатьох державах. У цьому відношенні українським компаніям слід розробляти корпоративні системи управління, які базуються на засадах сталого розвитку. Такий підхід не лише забезпечує фінансову стабільність, конкурентоспроможність і ефективність ринкових процесів, але й сприяє поліпшенню умов праці та зростанню соціального статусу суспільства в цілому [4, с. 40; 23, с. 142].

Під час оцінювання можливостей для розробки необхідно враховувати різноманітні умови та впливові чинники, які доцільно класифікувати на економічні, екологічні, технологічні та соціальні, беручи до уваги принципи розвитку бізнесу.

Стратегічне управління передбачає цілісний та інтегрований підхід до корпоративної діяльності, який дає змогу не лише формулювати цілі розвитку, але й узгоджувати їх із наявними ресурсами компанії, забезпечуючи створення ефективних систем для їх реалізації.

Процес управління стратегічним розвитком є основним для встановлення довгострокових цілей і розробки відповідних стратегій з урахуванням ключових внутрішніх та зовнішніх чинників. Він передбачає контроль за виконанням планів розвитку, що регулярно оновлюються та коригуються відповідно до змін середовища [34, с. 121].

Стратегічне управління на підприємстві являє собою складний формалізований процес, який сприяє формулюванню та реалізації ефективних стратегій, забезпечуючи гармонійний баланс між організацією, її різними компонентами та зовнішнім середовищем [14, с. 99].

Огляд думок економістів стосовно ключових засад стратегічного управління розвитком підприємств можна сформулювати через концепт стратегічного мислення, що характеризується наступними аспектами:

- Інтеграція системного, контекстуального та об'єктивного підходів до організаційної діяльності, яка функціонує як відкрита соціально-економічна система. Ізольоване застосування кожного з цих підходів не забезпечує бажаного результату; натомість синергія від їх поєднання веде до ефективного довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

- Ідентифікація умов здійснення бізнесу та виявлення ключових зовнішніх факторів впливу. Це забезпечує створення адаптивної системи стратегічного управління, яка враховує динаміку зовнішнього

середовища та характерні особливості організації.

- Необхідність у збиранні різномірної інформації і налагодженні відповідних баз даних. Аналіз і застосування цієї інформації зменшує рівень невизначеності, що є вирішальним для прийняття стратегічних рішень щодо змін та вибору напрямів діяльності підприємства.

- Прогнозування наслідків ухвалених рішень для активного впливу на ситуацію через їх реалізацію.

- Використання відповідних інструментів та систематична підтримка розвитку підприємства; серед них – цілі, дерево цілей, стратегії, стратегічні плани та програми, а також стратегічне планування і контроль.

Перелічені аспекти не цілком охоплюють комплексність стратегічного управління, проте вони сприяють виділенню його ключових елементів. Стратегічне управління розвитком суб'єкта господарювання являє собою не просто набір концепцій, підходів і методологій, але також динамічний процес, що передбачає аналіз, вибір стратегій, планування, реалізацію та виконання розроблених планів. Цей процес включає п'ять основних етапів:

- Визначення стратегічного бачення щодо майбутніх рішень та напрямків розвитку компанії.

- Перетворення цього бачення та місії на конкретні цілі й завдання для підвищення ефективності.

- Розробка стратегії для досягнення запланованих результатів.

- Реалізація обраних стратегій максимально ефективним способом.

- Оцінка досягнення поставлених цілей, перегляд нових можливих напрямків розвитку та аналіз довгострокових цілей і стратегій.

Крім того, в сучасній практиці використовуються різні методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Найпоширенішими є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, економіко-математичне моделювання та оптимізаційні методи.

Ефективність стратегічного управління розвитком підприємства значною мірою залежить від аналізу та оцінки всіх можливих стратегій. Для цього необхідний всебічний аналіз, що дозволяє обрати та сформулювати найбільш оптимальну стратегію.

1.2. Вплив середовища на формування стратегічного управління суб'єкта господарювання

При виборі оптимальних параметрів для класифікації корпоративної стратегії враховуються цілі, завдання, характеристики об'єкта аналізу і поточний контекст. Для стратегічного планування дій компанії на ринку необхідно провести ґрунтовний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх умов. Кожен бізнес повинен досліджувати своє зовнішнє середовище, що охоплює оцінку постачальників ресурсів, ринків збуту, споживачів, чинного законодавства, доступних технологій, конкурентів та інших факторів.

При виборі відповідного методу аналізу зовнішнього середовища слід звернути увагу на кілька ключових аспектів:

- Складність: характеризує кількість факторів, на які бізнес повинен реагувати.
- Динамічність: показує швидкість змін у корпоративному середовищі.
- Невизначеність: відображає обсяг та точність інформації щодо окремих факторів зовнішнього середовища [11, с. 342].

Розробка стратегії розвитку має особливу значущість для підприємств, що діють на швидкозмінних ринках, де існує високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Визначення необхідних ресурсів є критично важливим для досягнення поставлених цілей.

Стратегія повинна надати відповіді на такі фундаментальні питання: які види економічної діяльності варто розвивати, які ресурси

для цього потрібні та яким чином можна досягти рентабельності, реалізуючи дані напрямки.

У контексті корпоративного розвитку стратегій можна ідентифікувати кілька унікальних характеристик, що відрізняють їх від інших організаційних підходів [38, с. 171]:

У процесі розроблення стратегій зазвичай уникають безпосередніх дій. Завершальним етапом цього процесу є визначення компанією таких напрямків, які сприятимуть сталому зростанню та зміцненню її ринкових позицій. Відповідно до типу стратегії, над якою працюють, наприклад, фінансова стратегія передбачає розроблення проєктів, що визначають підходи до її реалізації. У цьому контексті важливо концентруватися на конкретних сферах розвитку та перспективах, водночас відмовляючись від можливостей, які суперечать обраному стратегічному курсу.

Необхідність реалізації обраної стратегії може відпасти, якщо події розвиваються в небажаному для компанії напрямку. У процесі формулювання стратегії неможливо врахувати всі потенційні ситуації, що можуть виникнути в ході планування. Інформація, яка використовується на цьому етапі, може бути або неповною, або недостовірною. Якщо б весь обсяг даних був доступний, це могло б викликати сумніви щодо надійності початкової стратегії. Така ситуація підкреслює важливість зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно переглядати та коригувати стратегію.

Стратегічне планування включає розроблення різноманітних стратегій, таких як фінансова чи маркетингова стратегія компанії [49, с. 99]. Отже, процес стратегічного управління передбачає своєчасну імплементацію обраного плану і адаптацію стратегії у відповідь на зміну умов.

Стратегічне планування являє собою логічну систему, засновану на раціональному мисленні. Це також мистецтво передбачення,

ефективного аналізу та обчислення, яке дає змогу обрати найбільш вигідний варіант.

Наприклад, невелика організація може обмежитися однією загальною стратегією, тоді як велика корпорація розробить окремі стратегії для кожної сфери діяльності. Для більш детального аналізу слід урахувувати найпоширеніші бізнес-стратегії, відомі як базові або еталонні стратегії, які зарекомендували себе на практиці та є предметом численних дискусій.

Однак тип і розмір підприємства впливають на складність стратегічного підходу та ступінь його інтеграції. Це відображає підхід до корпоративного зростання та пов'язано зі змінами в стані одного або кількох чинників [35, с. 33]:

1. продукт;
2. ринок;
3. галузь;
4. позиція суб'єкта господарювання в галузі;
5. технології.

Кожен із цих елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому або новому. Наприклад, для продукту це означає вибір між продовженням виробництва поточного продукту чи запуском нового. Перша група базових стратегій охоплює стратегії інтенсивного зростання, пов'язані зі змінами у продуктах та/або ринках. Застосовуючи цю стратегію, компанія прагне вдосконалювати наявні продукти або створювати нові, залишаючись у межах тієї ж галузі, водночас шукаючи можливості для розширення присутності на існуючих ринках чи виходу на нові.

До специфічних типів стратегій інтенсивного зростання належать [51]:

1. Стратегія зміцнення ринкових позицій полягає в тому, що організація спрямовує зусилля на посилення своїх позицій на ринку за

допомогою власної продукції. Реалізація цієї стратегії потребує значних маркетингових ресурсів та горизонтальної інтеграції, завдяки якій організація прагне отримати перевагу над конкурентами.

2. Стратегія розвитку ринку спрямована на виявлення нових ринків збуту для вже існуючої продукції.

3. Стратегія розвитку продукту забезпечує зростання за допомогою виробництва нових товарів для реалізації на ринках, на яких компанія вже має переважну присутність. Інтегрована стратегія зростання натомість передбачає розширення компанії через додавання нових структурних елементів.

Підприємство може вдатися до такої стратегії, якщо його діяльність є стабільною, але воно не має можливості реалізувати цілеспрямовану стратегію зростання; водночас, інтегроване зростання відповідає його стратегічним довгостроковим цілям. Компанії можуть прагнути до інтегрованого зростання через придбання інших підприємств або внутрішнє розширення. У будь-якому випадку це трансформує позицію компанії в рамці галузі. Доцільно розрізнити два основні типи інтегрованих стратегій зростання [53, с. 211].

4. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції полягає у зростанні організації шляхом отримання або зміцнення контролю над постачальниками. Організація може створити власну мережу постачання або інтегруватися з вже існуючою компанією, що займається постачанням. Крім того, функція постачання, яка зазвичай є витратною, може стати джерелом прибутку.

5. Стратегія прямої вертикальної інтеграції здійснюється шляхом розширення діяльності компанії через придбання або посилення контролю над структурами, що перебувають між компанією та кінцевим споживачем, такими як системи розподілу та збуту. Цей вид інтеграції стає вигідним, коли брокерські послуги мають високу масштабність, залежну від якості їх реалізації. Вибір відповідних стратегій

зростання вимагає врахування кількох ключових факторів:

- зменшення попиту на продукцію через насичення ринку або його занепад;
- необхідність значних інвестицій у поточний бізнес, що можуть бути вигідніше спрямовані в інші галузі;
- можливість отримати синергетичний ефект завдяки оптимальному використанню наявного обладнання та ресурсів новими учасниками;
- обмеження, накладені антимонопольними регулюваннями для подальшого розширення в певній галузі;
- зниження податкового навантаження;
- спрощений доступ до глобальних ринків;
- залучення нових кваліфікованих фахівців.

Загальна стратегія розвитку підприємства визначається через аналіз зовнішнього середовища та потенційних внутрішніх перспектив, з урахуванням можливих непередбачуваних змін на ринку. Це передбачає встановлення довгострокових напрямків для всіх видів діяльності та забезпечення ефективної позиції на національному та міжнародному ринках [50, с. 52].

В процесі планування розглядаються різноманітні стратегії розвитку ринкових послуг на підприємстві, зокрема, вихід на нові ринки з продуктами, залучення нових постачальників і споживачів, а також розширення або припинення виробництва і збуту наявних товарів та послуг. Світова бізнес-практика свідчить, що більшість успішних компаній досягають своїх результатів завдяки впровадженню систем стратегічного управління.

Концепція стратегічного управління акцентує на значущості ретельного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища для формулювання місії та визначення цілей підприємства. Стратегія служить основним інструментом для досягнення цих цілей, а обрана

управлінська концепція є ключовою для втілення запланованих дій, що забезпечує ефективність діяльності підприємства.

Стратегічний менеджмент сьогодні виступає сучасним підходом у бізнес-управлінні, орієнтованим на постановку цілей, визначення напрямків розвитку та створення орієнтирів для ефективного розподілу ресурсів та реалізації запланованих заходів. Стратегія як довгостроковий напрямок розвитку організації сприяє зміцненню її позицій на ринку, задоволенню потреб клієнтів і досягненню визначених цілей. Корпоративна стратегія концентрується на інноваціях та змінах через оптимальне використання ресурсів, адаптацію до зовнішніх умов, координацію внутрішніх процесів та прогнозування майбутніх змін.

Навіть за наявності значних обсягів інформації та поступового вдосконалення комунікаційних і інформаційних технологій, прогнозування майбутньої економічної ситуації лишається складним завданням, оскільки воно залежить від численних факторів, які можуть суттєво змінити поведінку економіки. Наприклад, фінансова криза здатна призвести до хвилі банкрутств, що погіршує загальну соціально-економічну обстановку. Загальні тенденції світового розвитку характеризуються поступовим розгортанням глобалізації та унікальними рисами економічного зростання в окремих країнах.

Прискорений технологічний розвиток, зростаюча роль людського капіталу та зміни в інших складових сучасного виробництва взаємопов'язані, що у свою чергу впливає на збалансованість і динамічність розвитку цих процесів [55, с. 491].

Таким чином, усі підприємства повинні адаптуватися до цих змін шляхом удосконалення виробничих програм, покращення логістичної інфраструктури і модернізації торговельно-збутових стратегій. Не менш важливим є розробка стратегій на майбутнє. Світова наукова спільнота активно досліджує різні аспекти забезпечення сталого розвитку економічних систем. Для України впровадження принципів сталого

розвитку є надзвичайно актуальним у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів [53, 31].

Україна визначила концепцію сталого розвитку як одну зі своїх пріоритетних цілей, запровадивши всеосяжну національну стратегію, яка спрямована на досягнення гармонійної взаємодії між навколишнім середовищем, суспільством та економікою. Ця стратегія передбачає створення умов, за яких економічне зростання й соціальний прогрес відбуватимуться таким чином, щоб не шкодити природним ресурсам і не загрожувати екологічному балансу. Відповідно до різноманітних досліджень, сталий розвиток розглядається як процес, здатний задовольняти актуальні потреби суспільства без компромісу з можливостями майбутніх поколінь щодо забезпечення їхніх власних потреб. Такий підхід є надзвичайно важливим для збереження планети і поліпшення якості життя нинішніх і прийдешніх поколінь [4, с. 41; 16, с. 48].

Таким чином, наша країна приєдналася до міжнародних зусиль з метою забезпечення сталого розвитку відповідно до глобальних цілей. У вересні 2017 року був розроблений і затверджений звіт "Цілі сталого розвитку: Україна". У цьому документі визначено 86 цілей і 172 ключові індикатори, які допоможуть досягти цих цілей з урахуванням особливостей національного розвитку. Очевидно, що важливою умовою для успішного досягнення сталого розвитку є наявність розвиненої національної інституційної структури, орієнтованої на управління процесами сталого розвитку [15, с. 212; 54, с. 33].

У сучасну добу, коли світова економіка і бізнес-ландшафт перебувають під впливом швидкоплинних і часом хаотичних змін, суб'єкти господарювання постають як складні, динамічні та відкриті системи. Їхня діяльність нерозривно пов'язана з характеристиками та тенденціями зовнішнього середовища, яке постійно трансформується. На сьогоднішній день ми стаємо свідками непередбачувано швидких

змін у цій сфері, які мають значний вплив на спосіб функціонування компаній і здатність адаптуватися до нових умов.

Основна мета будь-якого суб'єкта господарювання полягає не тільки в тому, щоб залишатися поінформованим та обізнаним щодо актуальних подій та змін, які відбуваються навколо, але й у безперервному вдосконаленні своєї діяльності та процесів. Це критично важливо для забезпечення конкурентних переваг у складному і мінливому ринковому середовищі. Для досягнення цих цілей господарюючий суб'єкт має зосередити свої зусилля на створенні умов, що сприятимуть сталому розвитку і підвищенню його здатності витримувати конкурентний тиск. Досвід показує, що найбільший успіх мають ті компанії, які роблять акцент на зміцненні своєї конкурентоспроможності, орієнтуючись на інновації, гнучкість та довгострокове планування [9, с. 69].

Отже, теорія сталого розвитку відіграє ключову роль у формуванні концепцій розвитку більшості країн світу, ставши своєрідним орієнтиром для стратегічного планування. В Україні ця концепція також набула особливого значення, оскільки національна стратегія сталого розвитку була затверджена з урахуванням необхідності досягнення гармонійного балансу між довкіллям, суспільними інтересами та економічним зростанням.

Завдяки концепції сталого розвитку представлений інноваційний і перспективний підхід до вирішення численних проблем, що поставлені перед глобальними та національними системами, які потребують глибоких і всеосяжних змін у всіх аспектах суспільного життя. Це особливо стосується сфер розвитку та функціонування бізнесу й підприємств, де трансформації є невід'ємною складовою сталого прогресу. В Україні вже створено фундамент для сталого розвитку, який відповідає Глобальним цілям сталого розвитку, що дозволяє рухатись у напрямку досягнення цих важливих цілей [15, с. 156].

На цьому етапі вже встановлено національні цілі сталого розвитку та відповідні індикатори для їх оцінки, більшість із яких піддаються кількісній оцінці, що є основою для ефективного моніторингу. Також уточнено місію щодо узгодження стратегій та планів соціально-економічного розвитку країни з цілями сталого розвитку [48, с. 130].

Бізнес має значний внесок у досягнення Цілей сталого розвитку. Зокрема, компанії сприяють фінансуванню проєктів, спрямованих на розвиток та оновлення інфраструктури, а також на створення нових активів. Ці процеси є критичними для досягнення найбільш стійких аспектів розвитку, особливо в контексті зменшення екологічних впливів та впровадження вартісних технологій. Важливо спрямувати зусилля бізнесу на досягнення ефективних результатів під час реалізації таких ініціатив [22, с. 97; 47, с. 131; 61, с. 23].

Соціальна відповідальність є ключовою складовою сучасного бізнесу. В Україні теорія корпоративної соціальної відповідальності досліджується підприємцями вже довгий час. Сьогодні ця відповідальність тісно переплетена з корпоративною стратегією.

Розвиток розглядається як цілісна та багатофункціональна концепція, успішна реалізація якої вимагає координації, ідентифікації та постійного вдосконалення цілей, стратегій і операційних механізмів бізнесів. З цього випливає, що концепція існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі ґрунтується на різних підходах і моделях, створених завдяки численним управлінським теоріям.

В умовах нестабільного бізнес-середовища стратегія розвитку підприємства визначається аналізом зовнішніх умов і внутрішніх перспектив з урахуванням можливих ринкових сюрпризів. Стратегія повинна об'єднувати ретельно сплановані дії зі здатністю адекватно реагувати на нові виклики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»

2.1. Огляд організаційно-правових засад ТОВ «НОВА ПОШТА»

Нова Пошта є однією з найбільших і найвідоміших служб доставки в Україні, що пропонує широкий перелік послуг з перевезення вантажів і посилок всередині країни, а також за межами України. Компанія має значну мережу відділень та терміналів, що забезпечує

швидко і зручну обробку та доставку вантажів.

Нова Пошта співпрацює з різними клієнтами, включаючи приватних осіб, онлайн-магазини і корпоративних замовників. Вони пропонують доставку різноманітних вантажів, від легких листівок до великих товарів.

Компанія активно розвивається, впроваджуючи новітні технології для підвищення якості обслуговування та ефективності доставки.

Нова Пошта є важливим учасником ринку логістики та доставки в Україні, забезпечуючи надійні та якісні послуги для своїх клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта" засновано та зареєстровано 19 січня 2001 року в Києві за адресою шосе Столичне, будинок 103, корпус 1. За даними Єдиного державного реєстру, компанія має статус ТОВ і зареєстрована під назвою "НОВА ПОШТА" [26].

Суб'єкт господарювання "Нова Пошта" займається різноманітними видами діяльності, надаючи широкий спектр послуг у сфері логістики та доставки. Їх основна діяльність полягає в перевезенні посилок та вантажів, що охоплює як внутрішні перевезення по Україні, так і міжнародні відправлення. "Нова Пошта" забезпечує кур'єрську доставку для швидкого та зручного отримання посилок клієнтами.

Організація підтримує роботу розгалуженої мережі відділень, де клієнти можуть відправляти та отримувати поштові відправлення, листи та інші документи. Для тих, хто потребує особливо швидкого та надійного сервісу, пропонуються послуги експрес-доставки. Окрім перевезень, "Нова Пошта" надає логістичні послуги, такі як складське зберігання, обробка замовлень та оптимізація ланцюга постачання.

Компанія активно впроваджує нові технології та інноваційні рішення для покращення якості обслуговування і підвищення ефективності доставки. Загалом, "Нова Пошта" є багатогранним підприємством, що пропонує різноманітні послуги у сфері логістики та

доставки для своїх клієнтів.

Компанію "Нова Пошта" заснували Катерина Михайлюк та Володимир Панов у 2001 році. Вони обидва стали ключовими фігурами у розвитку компанії та змогли побудувати її від початкового стартапу до одного з найбільших і найвпливовіших логістичних підприємств в Україні [26].

Місія компанії "Нова Пошта" може бути сформульована приблизно так [19]: "Ми прагнемо створювати зручні та надійні послуги логістики та доставки, щоб забезпечити нашим клієнтам максимальний комфорт та задоволення в їх потребах у пересуванні товарів і відправленнях, розвиваючись разом з ними і вдосконалюючи наші процеси для досягнення максимальної ефективності та інноваційності.

У 2007 році ТОВ «Нова Пошта» вийшла у стан прибутковості.

В 2009 році «Нова Пошта» отримала лідерські позиції на товарному ринку доставки в Україні, розширивши свою мережу до 80 відділень.

Ключові елементи цієї місії включають зручність і надійність, «Нова Пошта» прагне забезпечити зручні та надійні послуги, щоб клієнти могли відправляти та отримувати свої вантажі без зайвих турбот. Компанія прагне забезпечити клієнтам максимальний комфорт у користуванні їх послугами, незалежно від їхніх потреб та вимог. Суб'єкт господарювання постійно розвивається і вдосконалює свої процеси, впроваджуючи нові технології та інноваційні підходи для поліпшення якості своїх послуг. Компанія прагне розвивати партнерські відносини із клієнтами, прислухаючись до їх потреб та реагуючи на ці потреби, щоб забезпечити найкращі рішення для них. Ця місія відображає зобов'язання «Нової Пошти» перед своїми клієнтами та бажання постійно покращувати свою діяльність для досягнення оптимальних результатів.

Основні завдання компанії "Нова Пошта" охоплюють надійну й

якісну доставку посилок та вантажів клієнтам, акцентуючи на швидкості, безпеці та точності. Компанія постійно розширює мережу відділень і терміналів по Україні, щоб послуги були зручними й доступними. Важливою метою є регулярне впровадження новітніх технологій та інновацій у логістичних процесах для підвищення якості та ефективності. Компанія прагне постійного покращення обслуговування клієнтів, враховуючи їхні запити і потреби, забезпечуючи якісну консультацію та підтримку. Ефективна логістична система, що оптимізує обробку і доставку вантажів, є пріоритетом.

Компанія постійно займається стратегічним плануванням і розвитком свого бізнесу, враховуючи ринкові зміни та потреби клієнтів для забезпечення стабільного зростання і конкурентоспроможності. Ці завдання відображають стратегічні пріоритети "Нової Пошти" в побудові ефективної та інноваційної логістичної компанії. "Нова Пошта" працює в різноманітних сферах діяльності, охоплюючи широкий спектр логістичних послуг і послуг доставки.

Основні сфери діяльності включають [19]:

- Доставка посилок та вантажів;
- кур'єрська доставка;
- поштові послуги;
- експрес-доставка;
- логістика та складське зберігання.

Ці сфери діяльності демонструють спектр послуг, які пропонує компанія, а також свідчать про її широку мережу в логістиці та доставці. Організаційна структура управління компанією «Нова Пошта» є складною і всеосяжною, зважаючи на великий обсяг роботи та наявність численних філій і відділень по всій Україні. Загалом, управлінська структура може містити такі основні елементи:

- Вище керівництво представлене генеральним директором і CEO, віце-президентами та іншими високопоставленими керівниками,

відповідальними за стратегічне планування та прийняття ключових рішень.

- Функціональні підрозділи, які включають фінанси, маркетинг, операції, логістику, ІТ тощо. Кожен підрозділ виконує свої специфічні функції та завдання.

- Регіональна та територіальна структура управління діє у зв'язку з численними відділеннями, де керівники різних регіонів займаються управлінням діяльністю у своїй зоні відповідальності.

- Операційні підрозділи зосереджуються на конкретних аспектах діяльності компанії, таких як обробка вантажів, складування чи транспортування.

- Служба клієнтського сервісу та підтримки спеціалізується на роботі з клієнтами через відділи підтримки клієнтів і взаємодії зі споживачами.

- Керівництво проектами організовується у вигляді тимчасових команд або груп для реалізації нових проектів чи ініціатив.



Основними структурними одиницями компанії є відділи, які формують департаменти, котрі об'єднують кілька функцій.

Рис 2.1 – Організація управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [19]

На кінець 2023 року Рада директорів здійснює контроль над регіональними директорами, які відповідають за діяльність директорів філій. У ТОВ «Нова пошта» входять різні рівні управління, включаючи Полтавську та Київську ради директорів, а також спеціалістів з якості надання послуг. Регіональні директори координують роботу директорів філій, які в свою чергу керують територіальними менеджерами. Ці менеджери відповідають за керівників відділень, що безпосередньо керують відділеннями. На даний момент компанія має 29 філій по всій Україні, де керівники мають у підпорядкуванні різноманітні посади, такі як завідувачі складів і керівники диспетчерських служб [19].

Компанія «Нова Пошта» є значним гравцем на українському ринку логістики та доставки, активно розвиваючись у цій галузі. Її успіх ґрунтується на широкому асортименті послуг, високій якості обслуговування та ефективному менеджменті. Незважаючи на розгалужену організаційну структуру, компанія зберігає гнучкість, що дозволяє їй оперативно адаптуватися до змін на ринку та всередині організації.

Організаційна культура відзначається підприємницьким духом, інноваційністю та орієнтацією на результати. Компанія активно заохочує своїх співробітників до підприємництва, стимулюючи їхню креативність та ініціативність.

У цілому, «Нова Пошта» є ключовим учасником ринку логістики в Україні, продовжуючи свій розвиток з метою забезпечення клієнтів найвищим рівнем обслуговування та задоволення їхніх потреб.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НОВА ПОШТА»

Основні техніко-економічні показники діяльності компанії «Нова Пошта» на основі фінзвітності суб'єкта господарювання за 2021-2023 рр., висвітлені в табл. 2.1.

Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за період 2021-2023 років демонструють стабільне зростання ефективності цього підприємства. Незважаючи на світову економічну кризу, спричинену пандемією COVID-19, та повномасштабне вторгнення, підприємство продовжило ефективно функціонувати без значного впливу цих подій.

У 2021-2022 та 2022-2023 роках собівартість продукції спочатку збільшилась на 15%, після - на 33%. В 2022 році на 0,2% зріс валовий прибуток, що, хоча і незначний приріст, є позитивним показником в контексті непростих обставин у країні. В 2023 році валовий прибуток зріс вже на 44%. Чистий фінансовий прибуток у 2022 році знизився на 21% порівняно з 2021 роком, проте в 2023 році він зріс на 36%.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності компанії
«Нова Пошта»**

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	2 843 532	12 781 845	12	35
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037	2 835 528	9 348 505	15	33
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842	8 004	3 433 340	0,2	44
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806	-122 714	558 676	-28	56
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829	-250 531	1 312 657	-15	44
Інші операційні витрати	508 590	463 951	494 865	-44 639	30 914	-10	6
Чистий фінансовий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 365 342	-464 360	1 229 382	-21	36
Необоротні активи	108 324	63 849	76 808	-44 475	12 959	-69	17
Оборотні активи	236 988	413 811	422 156	176 823	8 345	43	2
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	2 024 848	2 992 236	31	31
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 900 212	3 787 630	5 337 000	-112 582	1 549 370	-3	29
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 117 359	5 451 218	8 256 398	333 859	2 805 180	6	34
Валюта балансу	13 508 795	15 754 920	23 101 706	2 246 125	7 346 786	14	32

Проведено аналіз маркетингового середовища.

Дослідження споживачів вказує на те, що компанія ТОВ «Нова Пошта», з її значною логістичною мережею, є лідером експрес-доставки в Україні за кількістю відправлених посилок. Це сприяє доступності різноманітних товарів для споживачів. Аналіз соціальних мереж свідчить, що клієнти цінують високу якість та ефективність роботи компанії, а також широкий спектр послуг, які вона надає.

Аналіз продуктів та послуг демонструє, що «Нова Пошта» має потужну сортувальну інфраструктуру в великих містах і обласних центрах, спеціалізуючись на логістиці, зокрема доставці поштових відправлень і товарів. Їхні послуги відрізняються високою якістю та ефективністю, що робить їх привабливими для споживачів.

В рамках аналізу маркетингових стратегій виявлено, що компанія активно використовує різноманітні канали комунікації, включаючи телебачення, радіо, Інтернет і зовнішню рекламу, для підвищення впізнаваності та зміцнення бренду. «Нова Пошта» активно взаємодіє в соціальних медіа для спілкування з клієнтами та інформування про акції. Вони також застосовують цифровий маркетинг для залучення нових клієнтів через онлайн-канали.

Одним із пріоритетних напрямків є вдосконалення клієнтського обслуговування, що включає покращення системи відстеження відправлень і спрощення процесу доставки. Компанія проводить акції та пропонує програми лояльності, щоб залучити нових клієнтів і зберегти існуючих. Вона постійно розширює свою мережу відділень та пунктів видачі по всій Україні для швидшої доставки.

Що стосується маркетингового бюджету, аналіз показує, що компанія активно вкладається у маркетингову діяльність, включаючи участь у міжнародних виставках. Це свідчить про те, що «Нова Пошта» є вагомим учасником ринку з широкою мережею пунктів видачі, терміналами та ефективними маркетинговими стратегіями, які дозволяють їй протистояти конкурентам.

Аналіз SWOT компанії Нова Пошта свідчить про виразні переваги і відкриті можливості, а також виявляє недоліки та потенційні загрози, з якими підприємство може зіткнутися. Компанія володіє сильним брендом, розгалуженою мережею відділень та пунктів прийому та видачі, високою швидкістю доставки й інноваційними підходами. Вона активно розвивається, залучаючи нових клієнтів через розвиток електронної комерції та впровадження сталінгових послуг.

Незважаючи на ці переваги, Нова Пошта стикається з низкою викликів, серед яких можливі затримки в доставці й конкуренція з боку інших логістичних компаній. Також значні витрати на технології і можливі технологічні загрози можуть стати потенційними проблемами у майбутньому. Таким чином, Нова Пошта має великий потенціал для подальшого зростання та утримання лідерства на ринку. Однак, їй слід обережно враховувати свої недоліки та загрози, розробляючи відповідні стратегії для їх подолання та максимального використання наявних можливостей.

Результати проведеного детального SWOT-аналізу викладені у табличній формі.

SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Компанія володіє однією з найбільших мереж відділень і пунктів прийому-видачі на території усіх областей України, чим забезпечується висока доступність послуг для споживачів у різноманітних регіонах. - Вона надає широкий спектр послуг із доставки, серед яких експрес-доставка, яка сприяє швидкому отриманню відправлень. - Нова Пошта активно інтегрує сучасні технології у свої процеси, зокрема через онлайн-платформу для замовлень і відстеження відправлень. Її бренд є дуже впізнаваним і довіреним на ринку логістики. - Нова Пошта безперервно впроваджує інноваційні підходи та новітні технології, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у галузі логістики. 	<ul style="list-style-type: none"> - Внаслідок різних чинників, таких як погодні умови або транспортні проблеми, можуть відбуватися затримки у доставці. - Ринок логістики в Україні досить конкурентний, і Нова Пошта змушена конкурувати з іншими провідними компаніями у цій галузі. - Нова Пошта може стикатися з проблемами, пов'язаними з якістю та ефективністю транспортної інфраструктури, що може призвести до затримок у доставці. - Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій можуть стати дорогою для компанії, особливо в умовах постійного конкурентного тиску.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Нова Пошта має потенціал для розширення своєї мережі відділень і пунктів прийому та видачі, що дозволить їй бути ближче до клієнтів і збільшити частку на ринку. - Компанія може вийти за межі України, пропонуючи міжнародні послуги доставки та залучаючи клієнтів за кордоном. - З підйомом електронної комерції в Україні, Нова Пошта може розширити свої послуги та партнерства з онлайн-магазинами. - Існує можливість впровадження додаткових послуг, таких як сталінгові та логістичні рішення для бізнес-клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренти Нової Пошти мають можливість інвестувати в новітні технологічні рішення, що може створити серйозну загрозу для конкурентоспроможності компанії. - Економічні коливання та нестабільність здатні суттєво вплинути на купівельну спроможність та попит, що потенційно може відобразитися на операційній ефективності Нової Пошти. - Інші логістичні підприємства становлять значну конкуренцію, викликаючи необхідність активної боротьби за утримання клієнтів і збереження ринкової частки.

Джерело: сформовано на основі: [19]

Аналіз асортименту:

Компанія «Нова Пошта» спеціалізується на доставці, яка є її основною послугою. Вона пропонує пересилання листів, пакунків та посилок як в територіальних межах нашої країни, а також і за кордон. Асортимент включає різні типи поштових відправлень із варіативними тарифами та термінами доставки. У компанії доступна експрес-доставка для тих клієнтів, які потребують швидкої пересилки вантажів, що

особливо важливо для бізнес-клієнтів та осіб, які потребують миттєвого отримання документів чи товарів. Окрім внутрішніх послуг, «Нова Пошта» також займається міжнародними доставками. Логістичні рішення, такі як складське зберігання, обробка замовлень, фулфілмент та доставка товарів, складають основну частину асортименту для бізнес-клієнтів. Крім того, компанія пропонує додаткові послуги, такі як страхування відправлень, перевезення великогабаритних вантажів і доставка особисто в руки отримувача.

Аналіз рекламних стратегій:

«Нова Пошта» активізує свою присутність у медіа через телебачення, радіо та соціальні мережі для залучення клієнтів. Значна увага приділяється створенню іміджу високоякісного постачальника послуг, що збільшує довіру споживачів до їх продукції.

Аналіз інновацій:

Компанія активно впроваджує новітні технології в логістиці. Вона використовує автоматизовані системи сортування і відстеження відправлень у реальному часі, підвищуючи ефективність своїх послуг. Онлайн-платформи та мобільні додатки дають клієнтам зручний доступ до функцій замовлення та відстеження. Завдяки штучному інтелекту та аналітиці даних компанія оптимізує маршрути доставки і прогнозує попит. Впровадження екологічних ініціатив, таких як електромобілі та альтернативні джерела енергії, підвищують стійкість їх діяльності.

Аналіз цін:

Ціни на послуги «Нова Пошта» варіюються в залежності від регіону і мережі відділень, але загалом відповідають рівню цін конкурентів.

Незважаючи на це, компанія виділяється шляхом створення надійного іміджу, активного впровадження інновацій та розвитку галузевих досліджень, що забезпечує їй стабільні позиції на товарному ринку. Показники фінансово-господарської діяльності суб'єкта

господарювання ТОВ «Нова Пошта» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансово-господарської діяльності суб'єкта
господарювання ТОВ «Нова Пошта»**

Показник	2021	2022	2023
Оборотні активи	5 192 636	3 448 838	4 332 452
Необоротні активи	8 305 491	12 306 082	18 769 254
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308
Поточні зобов'язання	5 109 603	5 458 580	8 256 398
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156
Виручка від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий дохід	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806

Сформовано на основі: [24]

Аналізуючи таблицю ключових показників, можна дійти висновку, що фінансово-господарська діяльність компанії є ефективною та успішною, а підприємство здатне достойно працювати навіть під час криз. Протягом 2021-2023 років діяльність суб'єкта господарювання демонструвала позитивну динаміку. Оборотні активи компанії зросли на 883 614 тис. грн, що вказує на збільшення потенціалу для отримання прибутку.

Власний капітал також зріс на 2 992 236 тис. грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії. Виручка від реалізації товарів зросла на 12 781 845 млрд грн, або на 35,5%, що підтверджує успішність стратегії на ринку. Однак, собівартість товарів також збільшилася на 9 348 505 млн грн, або на 32%, це дає можливість зробити висновок про збільшення витрат на виробництво.

На 3 433 340 млн грн зріс валовий дохід, або на 47,7%, що говорить про підвищення ефективності виробництва. Адміністративні витрати збільшилися на 1 312 657 млн грн, або на 44%, що може

свідчити про покращення ефективності управління.

Витрати на збут зросли на 558676 тисяч гривень, або на 55%, що може бути показником успішної маркетингової стратегії. Чистий прибуток компанії зріс на 1 831 196 млн грн, або на 46%, що підтверджує успішність фінансової стратегії компанії. Динаміка зміни оборотних та необоротних активів суб'єкта господарювання за 2021-2023 рр. зображено на графіку.



Рис. 2.2 Оборотні і необоротні активи ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [24].

Через аналіз можна прийти до висновку, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільною компанією, що активно розвивається та має перспективи для подальшого зростання, компанія має уважно відноситись до динаміки витрат та здійснювати оптимізацію витрат на всіх етапах своєї діяльності, щоб зберігати свою конкурентоспроможність та підвищувати ефективність своєї роботи.

Зміна поточних зобов'язань та власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» у 2021-2023 рр зображено на рисунку.

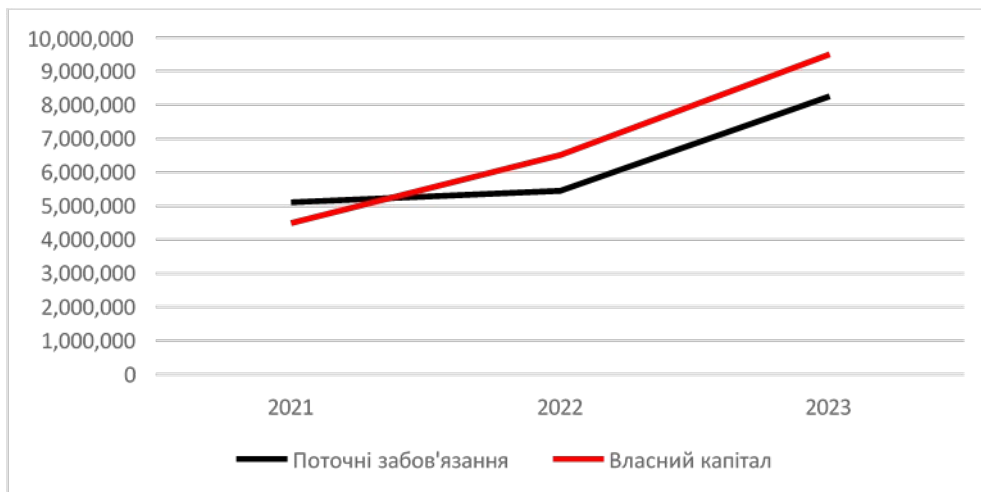


Рис. 2.3 - Динаміка поточних зобов'язань та власних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [24].

Аналіз продажів послуг ТОВ «Нова Пошта» є ключовим етапом у вивченні маркетингової стратегії та фінансової стабільності компанії. Для проведення такого аналізу слід зібрати та проаналізувати дані про продажі за останні роки. Відповідно до фінансової звітності, загальний обсяг реалізації послуг у тисячах гривень зображено на рисунку



Рис. 2.4 Загальний обсяг реалізації послуг за 2021-2023 роки ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [24].

Згідно з фінансовою звітністю, обсяг реалізації стабільно зростає. Зокрема, з 2021 до 2022 року обсяг зріс на 12%, а з 2022 до 2023 року на цілих 35%. Це свідчить про те, що підприємство успішне та ефективно виконує свою діяльність.

Аналіз продажів:

Аналіз доходів товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» за видами послуг за 2021- 2023 років, в тисячах гривень відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дохід товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Посилки	3573,68	15834,65	14592,1
Грошові перекази	5524,72	5590,99	5387,32
Письмова кореспонденція	4300,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	6498,12	5750,73	4698,23
Доставка з інтернет - магазинів	23159,33	34504,4	46596,48
Торгівельна діяльність	10041,94	5431,24	4325,99
Зберігання вантажу	3450	3839,82	4179,99
Послуги електрозв'язку	300,6	1837,04	1627,08
Інші послуги	2209,89	4712,41	1935,35

Джерело: складено автором на основі [25].

Згідно до таблиці 2.5 можна спостерігати, що доходи від різних видів послуг поступово зростали, за винятком послуги "письмова кореспонденція", яка демонструє тенденцію до зменшення. У 2023 році дохід від цієї послуги зменшився на 6294 тисячі гривень і становить лише 2% від загального обсягу доходів від послуг. Рисунок 2.5 ілюструє відсоткове співвідношення доходів від різноманітних видів послуг, які надає суб'єкт господарювання у 2023 році.

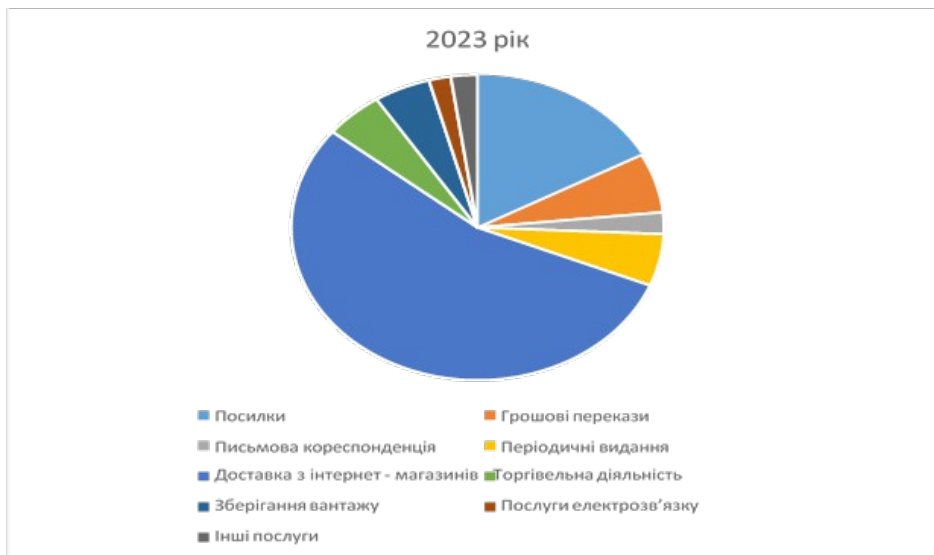


Рис. 2.5 Дохід від послуг ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі [25].

Основним джерелом доходу залишається сегмент "доставка з інтернет-магазинів", який становить 54,6% від загальної суми. Цей напрям демонструє найбільше зростання у грошовому еквіваленті, досягнувши у 2023 році 46 596 тисяч гривень, що перевищує показник попереднього року на 35%. Другу позицію займають "посилки", які забезпечують 17,1% доходу. У 2023 році дохід від цього виду діяльності склав 14 592 тисячі гривень, що на 1 242 тисячі гривень менше, ніж у 2022 році, однак порівняно з 2021 роком зріс на 11 018 тисяч гривень.

Отже, загалом дохід від різного роду послуг зростав протягом аналізованого періоду, за винятком "письмової кореспонденції". Найбільше зростання спостерігалось в категоріях "доставка з інтернет-магазинів" і "посилки". Грошові перекази мають частку 2,3%, а періодичні видання – 5,5%. Послуги зберігання вантажу приносять 4,9% доходу, а торгівельна діяльність – 5%.

Згідно з фінансовими даними, основними споживачами ТОВ «Нова Пошта» є юридичні та фізичні особи України, а також різні суб'єкти господарювання. Компанія продовжує розвиток і планує розширити свою присутність у 14 країнах світу до 2024 року, серед яких зазначаються Іспанія, Туреччина, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія,

Португалія. Вже зараз відділення функціонують у Польщі, Італії та Франції.

Аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільною компанією з подальшими перспективами для зростання і розвитку. Однак вона має уважно стежити за потребами клієнтів, покращувати якість послуг і швидкість доставки, розширювати географію діяльності та розробляти ефективні маркетингові стратегії для збільшення обсягу замовлень і підвищення конкурентоспроможності. Для оптимізації взаємодії з замовниками слід активніше використовувати CRM-системи, аналітику замовлень і продажів, а також розробляти індивідуальні пропозиції для клієнтів.

Щоб краще розуміти стан активів, необхідно провести вертикальний аналіз. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії. Для цього кожен показник фінансової звітності слід порівняти з базовим роком (2021) і виразити у відсотках, що зображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз пасиву Товариства

Значення тис.грн.	2021	%	2022	%	2023	%
Власний капітал	4 491 224	33, 3	6 516 072	41,4	9 508 308	41,2
Поточні зобов'язання	5 109 603	37, 9	5 458 580	34,6	8 256 398	35,7
Довгострокові зобов'язання	3 897 300	28, 9	3 780 268	24	5 337 000	23,1
Баланс	13 498 127	10 0	15 754 920	100	23 101 706	100

Джерело: [24]

Аналіз показав, що власний капітал суб'єкта господарювання збільшився з 33,3% у 2021 році до 41,2% у 2023 році. Поточні зобов'язання знизилися з 37,9% у 2021 році до 35,7% у 2023 році, а довгострокові зобов'язання зменшилися з 28,9% у 2021 році до 23,1% у

2023 році.

Графічне зображення зміни структури пасивів компанії за 2021-2023 роки зображено на рис. 2.6.

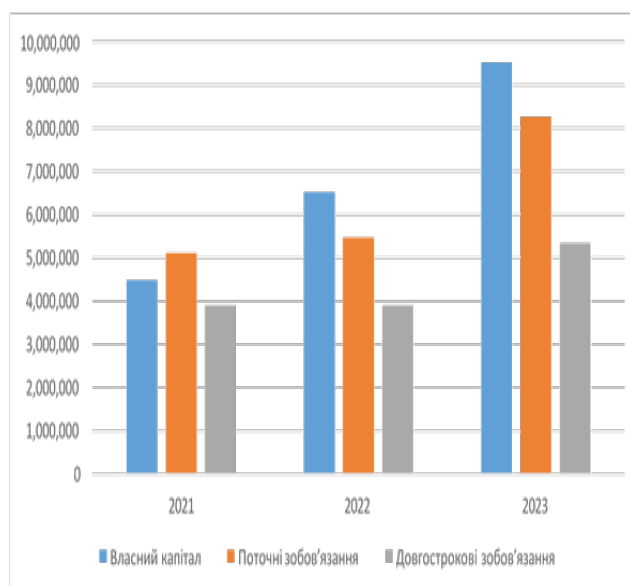


Рис. 2.6. Графічне зображення зміни структури пасивів компанії за 2021-2023 роки.

Джерело: [24]

На основі опрацьованої інформації можемо перейти до аналізу майнового стану суб'єкта господарювання, що зображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз стану майнових активів суб'єкта господарювання

Значення	2021	2022	2023
Основні засоби	6 180 924	6 840 742	9 327 238
Первісна вартість ОЗ	8 435 806	10 178 235	13 852 844
Знос ОЗ	2 254 882	3 337 493	4 525 606

Джерело: [24]

Для розрахунку коефіцієнта відновлення основних засобів необхідно визначити чистий прибуток та вартість зношених основних засобів за певний період часу. Розрахуємо коефіцієнт відновлення основних засобів за 2023 рік. Вартість зношених основних засобів за 2021 рік:

Знос ОЗ = 4 525 606 тис. грн.

Чистий прибуток за 2023 рік:

Чистий прибуток = 3 967 156 тис. грн.

Розрахунок коефіцієнта відновлення основних засобів за 2023 рік:

Коефіцієнт відновлення ОЗ = Чистий прибуток / Вартість зношених ОЗ

Коефіцієнт відновлення ОЗ = 3 967 156 / 4 525 606 = 0,87 (2.1)

Отже, коефіцієнт відновлення основних засобів за 2023 рік становить 0,876 або 87,6%. Це означає, що компанія може відновити лише 87,6% вартості зношених основних засобів за рахунок чистого прибутку за цей період.

Виходячи з даних, наведених у таблиці, можна сформулювати такі висновки:

- первісна вартість основних засобів компанії зростала з 2021 по 2023 рік, що свідчить про розвиток бізнесу та потребу в новому обладнанні.

- Зростання зносу основних засобів за цей період може вказувати на природну зношеність і активну експлуатацію обладнання.

- Загальна динаміка показників підтверджує стабільний і успішний розвиток компанії, що є важливим фактором для потенційних інвесторів.

2.3. Оцінка та характеристика показників економічного аналізу від операційної діяльності суб'єкта господарювання.

Операційна діяльність компанії "Нова Пошта" сфокусована на наданні логістичних послуг, які включають доставку посилок, кур'єрські послуги, управління складами та багато іншого.

Компанія надає широкий спектр послуг з доставки вантажів включаючи стандартні, прискорені відправлення, міжнародні перевезення та інші варіанти, що задовольняють різні потреби клієнтів. Завдяки розгалуженій мережі відділень по всій країні, клієнти можуть

легко відправляти та отримувати посилки в будь-якому регіоні.

"Нова Пошта" використовує різноманітні технологічні рішення для підвищення ефективності своїх операцій, такі як системи відстеження вантажів і онлайн-платформи для замовлення послуг. Компанія володіє великою мережею складських приміщень, де здійснюються приймання, сортування і розподіл вантажів для подальшої доставки. Вона надає широкий спектр послуг і допомагає клієнтам вирішувати питання щодо відправлень та стеження за ними.

Показники економічного аналізу її операційної діяльності є важливими для визначення фінансового стану і результативності бізнесу. Вони дозволяють керівництву та інвесторам оцінити ефективність управління компанією та її здатність генерувати прибуток. Оборотно́сть активів вимірює ефективність використання активів компанії для створення доходу, так в табличній формі зображено динаміку.

Таблиця 2.7

Аналіз активів за 2021-2023 рр. ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2021	2022	2023
Необоротні активи/Нематеріальні активи	8 305 491	12 319 191	18 769 254
Оборотні активи/Запаси	5 192 636	3 435 729	4 332 452
Разом	13 498 127	15 754 920	23 101 706

Джерело: [25]

Оборотно́сть активів ключовий фінансовий показник, який використовується для оцінки того, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу, вказує на кількість грошей, яку компанія заробляє на кожен одиницю вкладених активів.

Оборотно́сті активів ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік:

Оборотно́сть активів = Загальний дохід/Середньорічний обсяг активів

Оборотно́сть активів = $36\,468\,879/19\,428\,313 = 1,87(2.2)$.

Оборотно́сть активів складає 1,87, а отже означає, що компанія генерує 1,87 гривні доходу на кожен гривню, вкладену у свої активи

протягом розглянутого періоду.

Маржинальна прибутковість є ключовим показником фінансової продуктивності компанії, що відображає ефективність виробництва і продажу послуг. Вона показує відсоток прибутку, який залишається після відрахування виробничих витрат з валового доходу. У цієї компанії маржинальна прибутковість становить 21,5%, що свідчить про її здатність ефективно керувати виробничими витратами і генерувати значний прибуток з кожного проданого товару чи послуги.

Коефіцієнт оборотності запасів визначає швидкість оновлення товарних резервів підприємства, вказуючи на кількість циклів повного поповнення запасів за визначений період, найчастіше річний. Значення цього показника становить 8,4, або 84%, що свідчить про значну швидкість реалізації продукції та оптимальний рівень запасів. Така ситуація може вказувати на ефективність у керуванні запасами, що дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з зберіганням нереалізованих товарів.

Оборотність дебіторської заборгованості показник ефективності управління кредитами та відшкодуванням для компанії. Цей показник вимірює, скільки разів компанія здійснює повний оборот своєї дебіторської заборгованості за певний період часу, зазвичай за рік.

Отже, оборотність дебіторської заборгованості суб'єкта господарювання становить приблизно 34,6 разів на рік, а отже «Нова Пошта» отримує платежі від своїх клієнтів в середньому кожні 34,6 разів на рік відповідно.

Показник прибутку до операційних витрат показує відсоток чистого прибутку від загальних операційних витрат вказує на ефективність управління витратами суб'єкта господарювання, вказує на частку чистого прибутку, який залишається після відрахування операційних витрат від загальних операційних доходів. Показники операційної діяльності суб'єкта господарювання за 2023 викладені в

табличній формі.

Таблиця 2.8

**Показники операційної діяльності суб'єкта господарювання за
2023**

Показник	Значення
Оборотність активів, грн.	1,87
Маржинальна прибутковість, %	21,5
Оборотність запасів	8,4
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	34,6
Показник прибутку до операційних витрат, %	10,8

Джерело: [25]

Оборотність активів на рівні 1,87 свідчить, що протягом певного періоду компанія здійснила оборот своїх активів майже 1,87 рази. Це означає, що компанія проводила продажі або інші операції, які забезпечили заробіток, еквівалентний 1,87-кратній вартості її активів. Маржинальна прибутковість у розмірі 21,5% показує, що частка прибутку від загальних виробничих витрат дорівнює 21,5% з виручки після вирахування собівартості товарів чи послуг та інших виробничих витрат.

Оборотність запасів на рівні 8,4 вказує на те, що компанія за рік повністю здійснила оборот своїх товарних запасів приблизно 8,4 рази, що свідчить про швидкість реалізації товарів. Оборотно-дебіторська заборгованість 34,6 показує, що вона обертається приблизно 34,6 рази на рік, що свідчить про швидке отримання оплат за товари або послуги від клієнтів. Показник прибутку до операційних витрат становить 10,8%, означаючи, що близько 10,8% виручки залишається після сплати усіх операційних витрат, таких як зарплати, виробничі витрати та оренда.

На основі цих показників можна зробити висновки щодо фінансового стану компанії. Оборотність активів на рівні 1,87 вказує на ефективне використання активів для генерації доходу. Маржинальна прибутковість на рівні 21,5% свідчить про успішне управління виробничими витратами та здатність генерувати високий прибуток з кожної одиниці продукції чи послуги.

Оборотність запасів на рівні 8,4 сприяє підтриманню ліквідності та уникненню надлишкових запасів. Оборотність дебіторської заборгованості на рівні 34,6 демонструє ефективне управління кредитами та швидке отримання платежів від клієнтів. Показник прибутку до операційних витрат у 10,8% вказує на здатність компанії генерувати прибуток після врахування всіх операційних витрат.

Загалом компанія демонструє добрі фінансові показники завдяки ефективному використанню активів, високій маржинальній прибутковості і швидкій оборотності запасів і дебіторської заборгованості.

Проте для повнішого розуміння фінансового стану слід аналізувати додаткові показники і контекст фінансової звітності компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»

Для товариства з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта" найважливішим завданням має стати розробка стратегії подальшого розвитку. Зокрема, вдосконалення ефективності маркетингової діяльності є критичним аспектом для визначення конкурентної позиції компанії. Наразі місія компанії полягає в наданні високоякісних послуг у сферах поштового зв'язку, фізичної доставки відправлень і товарів, а також у галузях фінансових, транспортних, рекламних та інформаційних послуг.

Нові можливості вимагають перегляду місії, яка потребує більш точного формулювання. Нова місія компанії "Нова Пошта" має бути заснована на наступному:

1. Клієнти: Надавати найвищої якості послуги, щоб завойовувати повагу і довіру клієнтів. Важливо створити єдину політику і комплекс послуг, демонструючи щире бажання вирішувати проблеми клієнтів ефективно.

2. Сфера інтересів: Розширювати спектр послуг та вдосконалювати

вже існуючі. Завдання полягає в підтримці та розвитку наявної клієнтської бази шляхом пропонування більш широкого асортименту високоякісних та інноваційних рішень, що сприятиме адаптації до змін у споживчих вимогах.

3. Персонал: Забезпечення стійкого функціонування компанії, організація навчання персоналу для підвищення кваліфікації та активно сприяти спілкуванню з клієнтами.

4. Розвиток: Впроваджувати інноваційні технології для забезпечення технологічно просунутих рішень і нових послуг.

5. Прибуток: Забезпечення фінансової стійкості шляхом оптимізації витрат і збільшення прибутку, максимізуючи вартість для всіх зацікавлених сторін.

Чітко сформульована місія допомагає компанії визначити основні зобов'язання на ринку та стає базою для стратегічного планування. Після встановлення місії важливим етапом є визначення цілей.

Залишатися лідером означає постійне вдосконалення послуг шляхом адаптації до змін у середовищі та впровадження інновацій. Це сприятиме не тільки ефективній доставці, а й створенню нових можливостей для клієнтів та оптимізації бізнес-процесів.

Визначені цілі створюють амбіції та стратегічний напрямок розвитку. Досягнення можливе завдяки вдосконаленню основної діяльності та запровадженню новітніх послуг, що відповідають потребам споживачів, що зміцнить позиції компанії та принесе додатковий прибуток.

Покращення транспортної інфраструктури, управління складськими ресурсами та інших аспектів логістики відіграє критичну роль у забезпеченні ефективного процесу доставки. Інтеграція сучасних технологій для відстежування вантажів та взаємодії з клієнтами є засобом підтримання високих стандартів обслуговування.

Експансія електронної комерції та впровадження зручних онлайн-

сервісів дозволяють підвищити адаптивність до змін у споживчих пріоритетах. Надання індивідуалізованих і гнучких рішень для бізнес-сектору, а також приватних клієнтів, допомагає відповідати на різноманітні вимоги.

Ці стратегії можуть забезпечити компанії "Нова Пошта" не лише зміцнення позицій на конкурентному ринку, але й сприяти досягненню стійкого розвитку в умовах динамічних змін бізнес-середовища. Завдяки покращенню обслуговування та розширенню спектра послуг, така стратегія створює конкурентну перевагу. Крім задоволення потреб клієнтів, це підхід може значно збільшити рентабельність через зростання обсягів діяльності та підвищення якості надання послуг.

Стратегічна мета компанії повинна бути зосереджена на збереженні лідируючих позицій на ринку поштових послуг. Для досягнення цієї цілі доцільно впровадити такі заходи:

- Підвищення якості існуючих послуг.
- Перегляд спектру пропонованих послуг з метою видалення тих, що не узгоджуються із загальними стратегічними цілями.
- Розширення спектру послуг через інновації, наприклад, включення електронної комерції та інших новаторських сервісів, а також активний пошук додаткових можливостей для задоволення потреб клієнтів.
- Покращення взаємодії з клієнтами через запровадження програм лояльності, персоналізоване обслуговування та систематичний збір відгуків задля підвищення якості сервісу.
- Проведення постійних маркетингових досліджень ринку, аналіз споживчих потреб і конкурентного середовища з метою адаптації стратегій і розширення асортименту пропозицій.
- Створення гнучких і конкурентоспроможних тарифних схем для залучення широкого спектру клієнтів.
- Підвищення авторитету на внутрішньому ринку через активну

участь у галузевих заходах та спільні ініціативи з державними та іншими організаціями.

- Впровадження рекламних кампаній, ефективною системи стимулювання продажів, а також підвищення внутрішньої мотивації співробітників і партнерів.

- Зміцнення фінансової стабільності шляхом оптимальної організації, ефективного планування і аналізу фінансових показників.

Ці ініціативи мають на меті зберегти лідерські позиції та зміцнити конкурентні переваги в секторі поштових послуг. Однак для досягнення подальших успіхів та розвитку необхідно реалізувати кілька ключових завдань.

Основним завданням є комплексне оновлення технологій, що передбачає інтеграцію новітніх розробок у всі напрямки діяльності компанії.

Другим завданням є перегляд асортименту послуг з урахуванням сучасних технологій. Потрібно здійснити аналіз попиту на ринку, впровадити актуальні послуги відповідно до тенденцій та потреб споживачів, а також адаптувати наявні послуги до нових ринкових стандартів. Третє завдання – організація масштабних маркетингових заходів, що сприятимуть підвищенню обізнаності про компанію серед громадськості. Це можуть бути рекламні кампанії, участь у заходах та виставках, а також розробка привабливого бренду і візуальної ідентичності.

Виконання цих завдань сприятиме не лише збереженню стабільних позицій підприємства, а й його розвитку в умовах змін у технологічній та маркетинговій сферах. Наступним важливим етапом є розробка стратегії поведінки компанії. При її створенні необхідно чітко уявляти, на якому етапі життєвого циклу знаходиться галузь поштових послуг, структуру цієї галузі, цілі діяльності та конкурентні позиції на ринку.

Отже, компанія «Нова Пошта» стикається з необхідністю суттєвого удосконалення своєї маркетингової діяльності, що є одним із визначальних аспектів у сучасному конкурентному середовищі.

Підприємство повинно переглянути свою місію, фокусуючись на досягненні максимальної задоволеності клієнтів, збільшенні прибутковості, розширенні спектру пропонованих послуг, підвищенні кваліфікації кадрів та забезпеченні стійкого розвитку.

3.2. Аналіз ефективності впровадження запропонованих рекомендацій щодо ключових показників діяльності Товариства

Інтенсивність маркетингової активності для Товариства є критично важливим завданням на даному етапі розвитку компанії. Хоча «Нова Пошта» є провідним гравцем на ринку поштових послуг, вона стикається з низкою викликів, що можуть вплинути на її лідерські позиції.

Одним із ключових чинників, що впливають на дану індустрію, є її спад. Це зумовлено зростанням популярності сучасних засобів комунікації, таких як електронна пошта, відеоконференції та інші мультимедійні технології, які знижують затребуваність традиційних послуг.

Додатково варто зазначити посилення конкуренції, особливо від таких компаній, як Rozetka, які застосовують більш ефективні стратегії комунікації. Хоча «Нова Пошта» наразі зберігає своє лідерство, існує потенційна загроза втратити стратегічні позиції на ринку через активність конкурентів.

Зважаючи на ці виклики, критично важливо прийняти рішучі заходи для поліпшення маркетингової діяльності. Рекомендується адаптувати послуги до сучасних тенденцій, запровадити інновації та розробити ефективні маркетингові стратегії. Маркетинговий підхід має стати ключовим елементом стратегії компанії для збереження лідерства

та стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

З бюджетом у 1,5 млн грн, компанія може реалізувати кілька стратегічних ініціатив, спрямованих на покращення своєї діяльності. Першочергово 600 тис. грн варто виділити на маркетингові дослідження та рекламні кампанії, що дасть змогу отримати важливу інформацію про ринок та конкурентні переваги, а також залучити нових клієнтів. Аналіз ринку дозволить краще розуміти потреби цільової аудиторії і сприятиме розробці ефективних рекламних стратегій.

Даний напрямок розвитку є ключовим фактором для досягнення фінансового успіху компанії, оскільки збільшення обсягів продажу безпосередньо вплине на зростання прибутковості. Проведення рекламних заходів, заснованих на ґрунтовних дослідженнях, здатне ефективно привертати увагу нових споживачів і сприяти розширенню клієнтської бази.

Особливу увагу слід приділити виділенню 200 тисяч гривень на підвищення кваліфікації персоналу з метою покращення якості обслуговування. Це не лише підвищить професіоналізм співробітників, але й удосконалисть їхню взаємодію з клієнтами, що призведе до збільшення рівня задоволеності клієнтів. Поліпшення якості обслуговування виступає критично важливим компонентом у формуванні позитивного досвіду клієнтів та підтриманні їхньої лояльності.

Доцільно також інвестувати додаткові 200 тисяч гривень у дослідження та розробку нових видів послуг. Вкладання у навчання та дослідницьку діяльність підкреслює стратегічну орієнтацію компанії на постійне вдосконалення та оперативне реагування на вимоги ринку. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентної позиції компанії та її довгостроковому розвитку через впровадження інноваційних рішень.

Як переписати текст: 5 порад, щоб перефразувати як профРекламний бюджет у 300 тис. грн призначений для посилення

іміджу бренду та його стабільності на ринку. Це допоможе підтримати авторитет компанії і закріпити позиції серед конкурентів.

Залишок бюджету, у приблизно 200 тис. грн, можна витратити на розробку гнучкої тарифної політики. Цей крок стимулюватиме збільшення замовлень і покращення відносин із клієнтами, оскільки дозволяє підприємству пропонувати різноманітні опції для задоволення різних потреб споживачів.

Ці заходи покликані вдосконалити всі аспекти роботи компанії, враховуючи споживацькі потреби та конкурентну динаміку ринку. Очікується, що стратегічні кроки приведуть до зростання прибутків завдяки збільшенню продажів і оптимізації витрат на обслуговування. Зміцнення ринкових позицій є наслідком широкого асортименту та якісного сервісу, які приваблюють і утримують клієнтів.

Додатково, через інвестиції в рекламу, бренд стане більш відомим і позитивно сприйматиметься споживачами. Це сприятиме вибору клієнтів на користь нашої компанії. Реалізація цих стратегій забезпечить сталий розвиток і покращить конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта», підвищуючи задоволеність клієнтів завдяки поліпшенню якості та доступності послуг. Це позитивно вплине на економічні показники компанії.

В першу чергу, покращення обслуговування та ефективна маркетингова стратегія призведуть до зростання продажів. При підвищенні обсягів на 15% і збільшенні середнього чека на 10%, додаткові прибутки можуть досягти 225 тис. грн. Це буде наслідком реалізації стратегій, орієнтованих на залучення нових покупців та заохочення існуючих до частішого здійснення покупок.

Другий аспект, покращення задоволеності клієнтів і їхньої лояльності відіграє важливу роль у зменшенні відтоку клієнтів та збільшенні частоти повторних покупок. Запровадження ефективних стратегій, спрямованих на поліпшення якості обслуговування та чутливе

реагування на запити клієнтів, сприятиме позитивній взаємодії та побудові довготривалих стосунків.

Третім важливим аспектом є розширення портфеля послуг, що сприятиме появі нових джерел прибутку та залученню широкого кола клієнтів. Інтеграція нових продуктів і вдосконалення існуючих послуг не тільки сприятимуть зростанню обсягів продажів, але й зміцнять конкурентні позиції на ринку.

По-четверте, зростання обізнаності про бренд сприятиме збільшенню обсягів відправлень. Це стане можливим завдяки проведенню ефективних маркетингових кампаній та встановленню конкурентоспроможних тарифів, які допоможуть залучити нових клієнтів і утримати наявних. Позитивне сприйняття бренду підвищує його статус в очах споживчої аудиторії. Останнє, але не менш важливе, посилення авторитету суб'єкта господарювання значно вплине на його стабільність і ринкові позиції.

Впровадження запланованих стратегічних заходів, зокрема щодо розвитку, значно сприятиме збільшенню обсягів послуг компанії "Нова Пошта", які надаються фізичним особам та організаціям. Завдяки підвищенню якості обслуговування, розширенню асортименту послуг та активним маркетинговим ініціативам, компанія зможе залучити нових клієнтів і утримати поточних. Зростання обсягів послуг безпосередньо вплине на підвищення прибутковості "Нова Пошта".

Очікується, що додатковий дохід буде досягнутий завдяки збільшенню обсягів продажів, залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності існуючих. Це, у свою чергу, підвищить ефективність маркетингових кампаній компанії, забезпечуючи їй стабільне становище на ринку й конкурентоспроможність у галузі поштових послуг.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління розвитком підприємства охоплює процес, у рамках якого керівники визначають чіткі цілі для довгострокового функціонування організації та розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи основні зовнішні та внутрішні чинники.

2. Розвиток є комплексною та багатогранною концепцією, що вимагає виявлення, інтеграції, координації та постійної оптимізації цілей, стратегій та функціональних механізмів в межах корпоративної діяльності.

3. Стратегію підприємства слід розглядати як довгостроковий і якісно орієнтований напрямок розвитку, спрямований на зміцнення ринкових позицій, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей. Головною метою корпоративної стратегії є впровадження інновацій і змін через ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, належну внутрішню координацію та прогнозування майбутніх викликів. Результати аналізу підтверджують, що стратегія розвитку організації формується на основі

вивчення зовнішнього середовища та оцінки внутрішніх перспектив, з урахуванням непередбачуваних ринкових умов.

4. Діяльність Товариства у сфері маркетингу можна розглядати як приклад успішного управління на ринку логістики, з більш ніж 22-річним досвідом роботи в Україні. Компанія забезпечує швидку доставку завдяки розгалуженій мережі, що включає 8500 відділень, 13600 поштоматів і 37 сортувально-перевантажувальних терміналів, надаючи клієнтам широкий вибір і зручності. Інтеграція сучасних технологій, зокрема безконтактного отримання посилок через 1400 автоматизованих поштоматів, свідчить про високий рівень інноваційного розвитку компанії. Стабільність роботи компанії підтверджується зростанням показників чистого доходу, валового прибутку та валютного балансу. "Нова Пошта" ефективно функціонує на ринку експрес-доставки, постійно зберігаючи високий рівень довіри та визнання серед своїх клієнтів.

5. SWOT-аналіз висвітлює суттєвий акцент на підвищенні кваліфікації працівників і забезпеченні високих стандартів обслуговування для розширення бази споживачів. Вклад у новітні технології сприяє залученню нової клієнтурі та збереженню конкурентних переваг компанії. Використання PEST-аналізу дозволяє поглиблено оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує компанія. Зокрема, компанія «Нова Пошта» активно використовує сприятливі регуляторні умови для свого розвитку, при цьому забезпечуючи надання послуг найвищої якості. Економічні та соціокультурні фактори наголошують на необхідності адаптації до змін у витратах і споживацьких вподобаннях, тоді як технологічні аспекти свідчать про успішне впровадження інновацій, що сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів.

6. Ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Нова Пошта» була ретельно оцінена. Маркетингова стратегія цього підприємства

вирізняється високим рівнем ефективності та добре налагодженими процесами. Компанія проявляє помітну зацікавленість у запровадженні інноваційних технологій, здійснюючи систематичний аналіз власної ефективності як свідчення прагнення до безперервного вдосконалення. Орієнтація на диференційований маркетинг в електронному форматі відкриває нові перспективи для подальшого зростання та розширення бізнесової діяльності. Розробка планів щодо підвищення кваліфікаційного рівня фахівців свідчить про усвідомлення важливості розвитку персоналу та посилення його професійних компетентностей. Фокус на регулярному аналізі та покращенні якості послуг демонструє глибоке розуміння запитів клієнтів і важливість адаптації до динамічних змін ринку. Такий підхід може бути визначальним для підтримки та розширення ринкової частки компанії «Нова Пошта».

7. Розроблено пропозиції для підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії. Нова Пошта стикається з важливим завданням оптимізації своєї маркетингової стратегії, що стає ключовим фактором у конкурентному середовищі. Підприємству потрібно переглянути свою місію, акцентуючи увагу на задоволенні клієнтів, збільшенні прибутковості, розширенні спектру послуг, навчанні співробітників та сталому розвитку. Оновлена стратегія має фокусуватися на збереженні лідерських позицій на ринку поштових послуг шляхом покращення якості сервісу, впровадження інноваційних технологій та активних маркетингових ініціатив.

8. Аналіз показав, що впровадження запропонованих рекомендацій може суттєво поліпшити ключові показники діяльності Товариства. Особливо значущим є потенціал розробленої стратегії розвитку. Покращення якості обслуговування, розширення спектру послуг і активні маркетингові заходи сприяють залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності вже існуючих. Таке зростання обсягів послуг сприятиме збільшенню прибутковості компанії. Прогнозується,

що приріст прибутку буде досягнутий завдяки зростанню продажів, залученню нових клієнтів і посиленню лояльності поточних. Це також позитивно вплине на ефективність маркетингової стратегії компанії, забезпечуючи стійке конкурентне становище на ринку поштових послуг.

Результати дослідження можуть слугувати базою для покращення маркетингових стратегій Товариства, зосереджуючи увагу на залученні та утриманні клієнтів у галузі доставки. Практична цінність проведеної роботи полягає у можливості інтеграції запропонованих рекомендацій у повсякденну діяльність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетинг суб'єкта господарювання: навч. Посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 612 с.

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

4. Безпалько Н. Ю., Воронкова Т.Є. Проблеми оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів

«Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 114.

5. Белік Д. П., Гончаренко І.М. Організація маркетингової служби на підприємстві. Матеріали ІІ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 2017. С. 129-134.

6. Брусніцина Д. Е., Родіонов С.О. Розвиток маркетингової діяльності суб'єкта господарювання на основі застосування інформаційних технологій. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 128-134.

7. Васильєва М. О., Воронкова Т.Є. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання. Тези доповідей ІV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 116.

8. Вечтомова І. І., Ніценко В.С. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання. Тези доповідей ІV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 159.

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

10. Гончаренко І. М. Розробка стратегії маркетингу. Матеріали ІІ Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 2017. С. 155-159.

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

12. Донченко С. С., Щербак В.Г. Активізація підприємницької діяльності підприємств сфери послуг. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2018. С. 325-329.

13. Єрмакова Д. О., Моргулець О.Б. Стратегічні напрями розвитку підприємств сфери послуг. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3 : Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну" : 28-29 квітня 2016 р. К. : КНУТД, 2016. С. 150.

14. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2020 рік. ТОВ «Нова пошта». 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202020.pdf>

15. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. Дніпропетровськ: В-во ДНУ ім. О. Гончара, 2014. № 10/1. Т. 22. С. 123-131.

16. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги суб'єкта господарювання: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Х.: ІНЖЕК, 2008.

17. Історія компанії. ТОВ «Нова пошта». 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii

18. Касьян А. В., Хлістунова Н.В. Особливості та фактори розвитку сфери послуг в Україні. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3 : Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну" : 28-29 квітня 2016 р. К. : КНУТД, 2016. С. 160.

19. Князик Ю. Стан та перспективи розвитку ринку послуг в Україні. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2013. № 767. С. 309–316.

20. Ковальова К. Л., Яренко А.В. Специфічні особливості маркетингу в сфері послуг. Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 22.

21. Ковальчук С.В., Лазебник М.Р., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій суб'єкта господарювання в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 6. Т. 1. С. 282-287.

22. Ковшова І.О., Кравченко А.В. Теоретичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 3-2. С.7-11.

23. Копачевська О. М., Янковий Р.В. Структурні напрями розвитку підприємств сфери послуг. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3 : Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну": 28-29 квітня 2016 р. К. : КНУТД, 2016. С. 162.

24. Корнієнко Ю. О. Особливості маркетингу у сфері послуг / Ю. О. Корнієнко ; наук. кер. О. І. Хоменко // Актуальні проблеми та

перспективи розвитку маркетингового управління : тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 14 листопада 2014 року. Київ : КНУТД, 2014. С. 20-24.

25. Копачевська О. М., Янковий Р.В. Структурні напрями розвитку підприємств сфери послуг. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3 : Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну": 28-29 квітня 2016 р. К. : КНУТД, 2016. С. 162.

26. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван ; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

27. Красовська О.Ю. Методи досліджень ефективності маркетингових інструментів. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 133-136.

28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. - 523 с.

29. Кузик О.В. Стратегічний маркетинг: Методичні матеріали для самостійної підготовки студентів. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 76 с.

30. Кулак Н. В. Фактори інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 95-100.

31. Курбацька Л. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку суб`єкта господарювання. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи : тези доп. наук.-практ. конф. (Дніпро, 23-25 берез. 2021 р.) / МОН України; ДДАЕУ, ННІЕ. Дніпро : Друк. «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2021. С. 111-112.

32. Литвиненко А. О., Сидоренко Т.М. Клієнтоорієнтованість як

ключова позиція менеджменту сфери послуг. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3 : Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну": 28-29 квітня 2016 р. К. : КНУТД, 2016. С. 147.

33. Лісовський М. Ю. Забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання сфери послуг. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). К. : КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 145-146.

34. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання. *Вісник Київського національного торговельно- економічного університету*. 2014. № 5. С. 42-51.

35. Мальченко В.М. Маркетинг послуг: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 360 с.

36. Мандич О.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: інструментальний підхід. *Вісник ХНТУСГ : економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 141-147.

37. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учб. л-ри, 2016. 252 с. Режим доступу : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6730>

38. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : колективна монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко Полтава : ПУЕТ, 2021. - 344 с. Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12762>

39. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія суб'єкта господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*,

2009. № 3. Т. 1. С. 213-219.

40. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 11. С. 194-197.

41. Муштай В. А., Берестюк Б.П. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю суб'єкта господарювання сфери послуг. Східна Європа : економіка, бізнес та управління, 2019. №2(19). С. 183-189.

42. Найшвидші способи доставки товару в Україні. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://torgsoft.ua/articles/stati/samye-bystrye-sposoby-dostavki/>

43. Невмержицька С. М., Шведа Ю.Є. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та шляхи її підвищення [Текст]. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 24 травня 2017 р.). 2017. С. 322-325.

44. Організація і технологія надання послуг : навчальний посібник / В.В. Апопій та ін. ; за ред. В.В. Апопія. Київ : Академія, 2006. 312 с.

45. Офіційний сайт ТОВ «НОВА ПОШТА». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>

46. Павлюк В.І., Муленко В.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «послуга»: сучасні підходи до трактування та особливості розвитку понятійного апарату. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск № 1 (81). С. 7-13.

47. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.

48. Перебийніс В., Трайно В. Маркетингове управління споживачами послуг : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2015. 323 с. Режим доступу : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4922>

49. Петренко А. В. Інноваційні підходи розвитку сфери послуг. Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку : зб. тез міжнар.наук.-практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ). К. : Фінансова рада України, 2017. Т. 2. С. 63-66.
50. К. К. Писанець, А. В. Гаврилюк, О. С. Євсейцева. Маркетингові стратегії розвитку на ринку послуг. *Технології та дизайн*. 2016. № 1 (18).
51. Подольна В. В., Дукач Т.С. Концепція маркетингового управління та його особливості у сфері послуг. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали наук. практ. інтернет-конф. (24 травня 2017 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2017. С. 224-227.
52. Птащенко О. В., Куш Я.М. Використання методів та інструментів Інтернет- маркетингу суб`єкта господарюваннями сфери послуг в умовах глобалізації. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи" : матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 92- 96.
53. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Вид-во Ранок: Фабула, 2019. 240 с.
54. Романенко Л.Ф. Маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. № 21 (2). С.96-98.
55. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 24-27.
56. Савон М. В., Шацька З.Я. Підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). К.

: КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 17- 18.

57. Сандул Р. І. Інформаційні технології та маркетинг. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу : збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, 25 березня 2021 р. / упор. О. В. Ольшанська. Київ : КНУТД, 2021. С. 82-84.

58. Селезньова О.О. Робул Ю.В., Шмагіна В.В. Розвиток інструментарію маркетингових комунікацій у контексті розширення послуг підприємств сфери реклами. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. №18. С. 53-69.

59. Семка Ю. С., Хлістунова Н.В. Методи управління витратами на суб`єкта господарювання сфери послуг. Тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів "Наукові розробки молоді на сучасному етапі". Т. 3 : Секція "Економічні та соціально-політичні проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України". Секція "Міжнародні та національні стандарти в сфері технологій та дизайну": 28-29 квітня 2016 р. К. : КНУТД, 2016. С. 159.

60. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

61. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 4. С. 125–133.

62. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. №5. С. 1-9.

63. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Б. М. Данилишин [та ін.] ; Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. К. : ЗАТ «Нічлава», 2005. 328 с.

64. Танцюра (Ємець) А. В., Воронкова Т.Є. Маркетинг як метод управління ефективністю суб'єкта господарювання. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ).

Київ : КНУТД, 2019. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 77-78.

65. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг. Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2002. 192 с.

66. Трайно В. М. Маркетингова діяльність підприємств в умовах діджиталізації. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 141-143. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13307>

67. Трайно В. М. Використання засобів стимулювання продажу на суб'єкта господарюваннях сфери послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі*. 2020. № 4 (100). (Серія «Економічні науки»). http://puet.poltava.ua/journal/100_2020/8.pdf

68. Трайно В.М. Послуга як складова товару. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Полтава, 27-28 квітня 2021 року). Полтава: ПУЕТ, 2021. С. 125-127. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11107>

69. Трайно В. М. Роль сервісних послуг у діяльності торговельних підприємств. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Полтава, 18–19 квітня 2019 року). Полтава : ПУЕТ,

2019. С.161-162. Режим доступу :
<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9161>

70. Усик С.П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 90-98.

71. Устьян О.Ю. Особливості комплексу маркетингу у сфері послуг. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Полтава, 17-18 квіт. 2013 р. Полтава: ПУЕТ, 2013. С. 166-168.

72. Kotler F. 300 key issues of marketing Philip Kotler answers Per. Hardcover, 2007.

73. Maleri R., Fritzsche U. Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Springer, Berlin, Heidelberg, 2008.

74. Norman Ed. R. Service management. *Strategy and leadership in Service Business: Textbook*. N.Y., 2010. 59 p.