

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу
Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту

На тему: «Діагностика стратегічного потенціалу організації»
(на прикладі ТОВ ««Нова Пошта»»)

Допущено до захисту «___» _____ року

Студента групи М 01-21
Факультету туризму, бізнесу і психології
Освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
Молчанова Станіслав Ігорович

Завідувач кафедри
Менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
Професор, доктор економічних наук
Тарасюк М. В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та основні складові стратегічного потенціалу підприємства	7
1.2. Стратегічне планування та його місце в системі стратегічного управління потенціалом підприємства	11
1.3. Структурна характеристика стратегічного потенціалу підприємства	21
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства	38
2.2. Діагностика галузі та характеристика діяльності конкурентів	46
2.3. Оцінка системи управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Нова пошта»	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Нова Пошта»	65
3.2. Оцінювання ефективності запропонованого проекту з вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства	75
ВИСНОВКИ	88
РЕЗЮМЕ	92
RESUME	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	95

ВСТУП

У сучасних умовах дуже важлива роль стратегічного потенціалу організації. Стратегічний потенціал організації є складним, структурою та теоретичне поняття сутності потенціалу як основи економічного розвитку підприємства дозволить оцінити організацію виробництва та вдосконалення його економічних процесів. Термін стратегічного потенціалу у вітчизняній науці розпочали розробляти з 70-х років. XX ст. У визначеннях потенціалу, що зустрічаються в літературі у різних авторів, робиться акцент або на матеріальній (ресурсній) складовій, або на можливостях, здібностях та прихованих резервах. Поняття економічного потенціалу зазвичай має на увазі виявлення наявної потенційної можливості економічного зростання, це означає, що наявні ресурси (трудові, матеріальні, виробничі і т.д.) не були задіяні та повністю розроблені або використані, можливо, через відсутність інфраструктури.

Сучасні умови висувають вимоги до пошуку та застосування нових підходів до побудови й використання потенціалу підприємств, які надають можливості для визначення та використання внутрішніх резервів економічного зростання. Важливий економічний параметр діяльності організації – оцінка формування потенціалу й ефективності використання.

Відсутність механізмів економічного контролю, науково обґрунтованих для умов управління ринком та оцінка стану підприємств з погляду ефективності формування економічних ресурсів та використання зменшує інвестиційну активність та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Це вимагає пошуку нових методик для оцінки потенціалу

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що реальні умови функціонування підприємства визначають потребу проведення аналізу та оцінки рівня його економічного потенціалу, що дозволяє визначити особливості його діяльності, недоліки в роботі та причини їх виникнення, а

також на основі отриманих результатів виявити найбільш раціональні напрямки розподілу фінансових ресурсів. Результати аналізу рівня економічного потенціалу будь-якого підприємства дозволяють виявити вразливі місця, які потребують розробки заходів щодо їх ліквідації.

Також розвиток ринкової економіки зумовлює необхідність високого рівня ефективності в процесі формування й використання економічного потенціалу в усіх секторах економіки та в конкретних організаціях. Це сприяє розв'язанню питання про збільшення ефективності роботи з використанням резервів економічного зростання умовах високодинамічного середовища.

Мета дослідження полягає у розвитку методичних положень щодо діагностики прогнозування та управління стратегічним потенціалом підприємства, що сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень та спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з поставленою метою дослідження слід вирішити наступні завдання:

1. Розкрити поняття й основні складові стратегічного потенціалу підприємства
2. Визначити поняття стратегічного планування та його місця в системі стратегічного управління потенціалом підприємства
3. Проаналізувати структурну характеристику стратегічного потенціалу підприємства
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику та фінансово-економічний стан підприємства
5. Виконати діагностику галузі та характеристику діяльності конкурентів
6. Оцінити систему управління стратегічним потенціалом досліджуваного підприємства

7. Запропонувати основні заходи, що стосуються удосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Нова Пошта»

8. Оцінити ефективність запропонованого проєкту з удосконалення системи управління стратегічним потенціалом досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування й розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження – організаційно-економічні відносини що виникають у процесі формування та розвитку стратегічного потенціалу.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «Нова пошта».

Методи досліджень. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (для дослідження проблем розвитку підприємства, напрями його діяльності); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансового стану підприємства й потенціалу його розвитку,); методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності діяльності компанії (для оцінки можливостей розвитку компанії); графічний (для наочного уявлення результатів дослідження).

Наукова новизна. Апробовано методіку оцінки рівня економічного потенціалу підприємства, основою якої покладено поділ на субпотенціали, що дозволить обґрунтувати рівень кожного субпотенціалу і оцінити, які показники мають найбільший вплив на той чи інший субпотенціал для оперативних управлінських рішень щодо коригування бізнес-процесів підприємства і його економічного розвитку. Запропоновано доповнити перелік субпотенціалів інноваційним субпотенціалом.

Практична значущість зробленої роботи полягає у вивченні та діагностиці стратегічного потенціалу, практичному досвіді в її процесах, в аналізі того, як здобуті знання можна використовувати на практиці, у виявленні проблем та недоліків в управлінні, у формуванні свого бачення щодо подальшого розвитку та удосконаленні процесів управління стратегічним потенціалом.

Апробація результатів роботи.

Інформаційною базою для написання роботи стали підручники з стратегічного планування, наукові роботи вчених-економістів, статті з стратегічного управління, інтернет-ресурси (статистичні дані, статті електронних журналів). В процесі написання роботи використовувались наукові роботи українських та зарубіжних авторів щодо обраної теми дослідження, матеріали, отримані на підприємстві, що регламентують діяльність підприємства, власні спостереження та нотатки, що описують діючу систему управління стратегічним потенціалом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та основні складові стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз потенціалу організації дозволяє віднайти та обґрунтувати шляхи його підвищення, щоб підприємство ефективно використало свій наявний потенціал і розвивалося, зміцнюючи свої конкурентні позиції, що вкотре доводить актуальність цього напрямку.

Слід зазначити, що потенціал організації невіддільний від суб'єктів діяльності (співробітників організації). Це означає, що він не може оцінюватися лише за допомогою показників, що характеризують обсяг наявних матеріальних ресурсів. Частка всіх співробітників у діяльності організації з урахуванням їх фізіологічних особливостей, рівня професійних знань та накопиченого досвіду є важливим фактором, що впливає на рівень потенціалу.

У сучасній літературі можна знайти і виділити кілька понять, які містять у своїй основі певну концепцію, що представляє себе у вигляді деякої моделі, найчастіше, в якій економічний потенціал являє собою максимальну величину результуючого показника, яку можна досягти при оптимальному використанні та комбінуванні факторів [4, с. 55].

Так, економічним потенціалом можна називати сукупний потенціал галузей господарської виробничої та промислової діяльності. При цьому економічний потенціал визначається кількістю трудових ресурсів та якістю їхньої професійної підготовки, а також обсягом виробничих потужностей промислової організації. Економічний потенціал залежить від абсолютної виробничої потужності галузей економіки та від ступеня використання потужностей.

Оскільки економічний потенціал визначається по абсолютному обсягу виробництва, більший економічний потенціал можуть мати великі організації з найрозвиненішими продуктивними силами. Трудові ресурси та рівень професійної підготовки є на думку багатьох авторів ключовим елементом потенціалу. Безсумнівно, важливу роль у виробничій діяльності організації грають кадри. Залежно від ступеня кваліфікації співробітників організації, а також рівня фондозброєності праці, виявляються основні резерви підвищення рівня продуктивності праці, що є одним із визначальних факторів, що характеризують виробничу діяльність організації [17, с. 340].

Виробничі ресурси організації характеризуються наявністю основних виробничих потужностей та ефективністю їх використання та також відіграють важливу роль у складі стратегічного потенціалу організації загалом. Ідентифікація резервів для підвищення та оптимізації виробничих потужностей організації є кінцевою метою оцінки виробничого субпотенціалу організації.

Найбільш логічним з погляду систематизованого підходу до аналізу діяльності організації взагалі та економічного потенціалу є виділення деяких компонентів стратегічного потенціалу організації: виробничий, маркетинговий, кадровий, інвестиційний і т.д.

Отже, потенціал може розраховуватися на основі фактичного обсягу виробництва та загального використання виробничих потужностей. Своєю чергою, потрібно зазначити, що кожне з розглянутих понять, звичайно, не рекомендується розглядати як абстрактне визначення. Варто зауважити, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу і єдиної концепції з цих питань, хоча в науковій літературі на макрорівні вони обговорюються досить широко. Кожна позиція, яку сьогодні розглядають у науковій літературі, має свою основу, як і кожне судження має право існування. При проведенні досліджень стратегічного потенціалу необхідно враховувати наявність тісних зв'язків між компонентами даного потенціалу та використовувати у роботі систематизований підхід.

Звідси одним із тих завдань, яке буде потрібно вирішити при необхідності побудови моделі потенціалу – це визначення функціональних взаємозв'язків між компонентами, складовими потенціалу. Для початку правильно буде вивести та записати загальну схему або деяку інтегральну функцію будови стратегічного потенціалу, яку можна подати у вигляді формули (1.1):

$$E_p = f(P_p; F_p; K_p; I_x; M_p), \quad (1.1)$$

де P_p – виробничий субпотенціал;

F_p – фінансовий субпотенціал;

I_p – інвестиційний субпотенціал;

K_p – кадровий субпотенціал;

M_p – маркетинговий субпотенціал.

Не можна не відзначити, що в отриманому рівнянні стратегічний потенціал не виражається одним значенням. Загальна схема розглядається з побудови системи залежностей показників, зокрема системи рівнянь. У цьому випадку видно, що потенціал виступає в ролі результуючого показника. Як незалежні змінні виступають такі компоненти, як виробничий потенціал, фінансовий потенціал, кадровий потенціал, маркетинговий потенціал та інвестиційний потенціал. При побудові причинно-наслідкових зв'язків взаємодії факторів та їх впливу на результуючий показник правильно буде визначити, який з факторів є первинним [18, с. 129].

Слід також врахувати той факт, що за відсутності розвитку організації, її існування в часі (рух) неможливо, оскільки «Розвиток організації – закономірний, керований процес, спрямований на позитивні зміни до зазначеного часу безпосередньо самої організації та її організаційної структури з метою підвищення ефективності функціонування, досягненню якісно нового стану, при цьому є необхідним критерієм існування організації». В сучасних мінливих умовах існування та розвитку підприємства неможливий без впровадження інновацій. Тому даний перелік

субпотенціалів, варто доповнити такою важливою складовою як інноваційний субпотенціал.

Під первинністю розуміється найвища значущість фактора, вплинути на який необхідно насамперед для зростання значення результуючого показника. Будь-яка сфера передбачає наявність двох основних економічних факторів, співвідношення яких постійно змінюється у процесі діяльності, але одночасна їх наявність залишається обов'язковим. Ними є праця та капітал.

Капітал у свою чергу буває основним та оборотним. В основі поділу лежать напрями вкладення капіталу. Так, основний капітал є джерелом формування основних виробничих фондів (необоротних активів, засобів праці), а оборотний – джерелом формування обігових коштів (оборотних активів, предметів праці). По своїй природі оборотні та необоротні активи відрізняються характером участі у виробничій діяльності підприємства [11, з 81].

Розглядаючи кожен складову потенціалу нищого рівня (далі субпотенціал), можна виділити кілька основних складових, на яких авторами акцентовано особливу увагу:

- фінансовий субпотенціал;
- маркетинговий субпотенціал;
- інвестиційний субпотенціал;
- виробничий субпотенціал;
- кадровий субпотенціал.

Кожен із цих субпотенціалів характеризується певною величиною та якісним станом відповідних їм видів економічних ресурсів. Можна висунути гіпотезу про те, що стратегічний потенціал підприємства - це складна, динамічна та ієрархічна система.

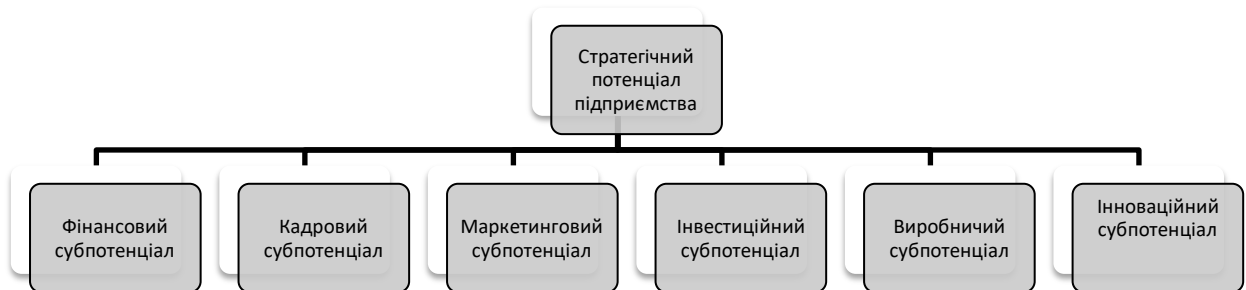


Рис. 1.1 – Структура стратегічного потенціалу

Можна розглядати окремий структурний елемент системи як самостійну систему, а також як підсистему в межах іншої системи високого порядку.

Отже, згідно з проведеним дослідженням, стратегічний потенціал, за авторським визначенням — це сукупність усіх необхідних ресурсів компанії, її технологій, активів, знань, управлінських компетенцій для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на галузевому ринку.

1.2. Стратегічне планування та його місце в системі стратегічного управління потенціалом підприємства

Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства за умов ринкової економіки. У сучасній швидкозмінній економічній ситуації неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій та не прогножуючи наслідків.

На основі стратегічного планування приймаються основні управлінські рішення та реалізуються функції підприємства. На динамічному процесі стратегічного планування будуються всі управлінські функції. Не здійснюючи стратегічного планування, підприємства та окремі співробітники будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей та напрямів їх реалізації.

Стратегічне планування – одна з функцій управління, що полягає в процесі вибору цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Сутність стратегічного планування полягає не стільки у довгостроковому часовому горизонті планування, скільки у передбаченні змін внутрішнього та зовнішнього середовища запланованого об'єкта та адаптації до них процесу розвитку.

Загальною методологією стратегічного планування, як будь-якої науки, є органічна єдність загальносвітоглядних, загальнометодологічних принципів, загальнонаукових методів пізнання та специфічної методології.

Об'єктом стратегічного планування підприємств є діяльність, орієнтована отримання комерційного ефекту.

Стратегічне планування відрізняється від довгострокового:

- іншим розумінням ролі зовнішнього фактора;
- вивченням оточення фірми та ринку.

На рисунку 1.2 наведено схему стратегічного планування, яка застосовувана всіма вітчизняними підприємствами, які виробляють товари, їх реалізують та надають послуги як комерційним, так і некомерційним підприємствам.



Рис. 1.2 – Стратегічний аналіз на підприємстві

Стратегічний аналіз як особлива методологія вивчення архітектури бізнесу, перш за все, має на увазі виділення в ньому так званих СГБ - стратегічних галузей бізнесу. Цей крок допомагає чіткіше зрозуміти специфіку конкретної бізнес-моделі та визначити масштаби та принципи впливу на бізнес у цілому.

СГБ являє собою особливий сегмент бізнесу, що відповідає за випуск конкретного товару чи товарів. Природно, кожна СГБ орієнтована на певну цільову групу та конкурує за вплив на неї з іншими представниками цього ринку [3, с. 109]. СГБ характеризується наявністю набору ресурсів (які самостійно контролює), призначених для здійснення амбіцій СГБ на ринку.

На чолі кожної СГБ стоїть власний керівник, який визначає напрями її діяльності: виробництво, збут, маркетинг, дистрибуція, облік та інше.

Для виділення СГБ слід на основі переліку критеріїв провести сегментацію бізнесу. Сегментація полягає у групуванні окремих розрізнених ознак виробництва товарів та послуг в певні цілісні форми. При цьому враховуються загальні ознаки самих товарів, які випускаються чи можуть випускатися підприємством, а також ознаки споживачів товарів, каналів

розподілу, а також відмінні особливості кожного конкретного ринку з погляду його географічного охоплення (локальне, регіональне, глобальне) [19, с. 69].

Розглянемо наступні інструменти стратегічного аналізу:

- використання методу «Карта розуму»;
- модель «5 сил Портера»;
- стратегічний аналіз;
- структурна логіка;
- проведення аналізу зовнішнього середовища організації за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу, багатофакторного системного аналізу;
- проведення аналізу внутрішнього середовища організації за допомогою SNW-аналізу, схеми 7-С, «Портфельний аналіз», управлінського MOST, сценарного планування [4, с. 22].

Картою розуму або думки являється найвідомішим інструментом розвитку творчого мислення, способом запису, замальовування різних думок нелінійним методом. В хаотичному порядку на карту вносяться всі можливі думки, ідеї або задачі, використовуючи кольорові олівці, фломастери, вирізані фрагменти картинок та журналів й фотографії. Існують способи формування карти розуму на комп'ютері. Програма Mindjet MindManager Pro б це виконує замість людей. Також програма Microsoft Office Visio 2007 може виконати подібну задачу. Головна задача карти розуму — це активізація підсвідомості визначення неявних та неочевидних раніше зв'язків між різними проблемами. [6, с. 114].

Професор Гарвардської бізнес-школи Майкл Портер запропонував модель «П'ять сил конкуренції», яка є одним із найчастіше використовуваних інструментів індустріального аналізу. В цій моделі для оцінювання привабливості певної індустрії потрібно провести оцінку наступних п'яти сил: загрози посилення на ринку конкуренції, що пов'язано з виникненням товарів-замінників, впливу споживачів, впливу постачальників, появи

конкуренції серед працівників індустрії компаній. Привабливість індустрії буде тим вищою, чим слабше вище вказані сили [10].

Методом структурної логіки називається метод, який спрямовується на внутрішній світ та надає можливості чітко сформулювати бачення об'єктивної інформації про певний об'єкт дослідження.

За допомогою стратегічного аналізу проводиться оцінка основних положень підприємства, де визначають зміни у зовнішньому середовищі організації та аналізують переваги чи недоліки її ресурсів, які можуть відбутися під час даних змін. Основною метою проведення стратегічного аналізу є виявлення головних чинників, які впливатимуть на нинішній та майбутній стан підприємства [17, с. 45]. Існують наступні компоненти стратегічного аналізу:

1) Постановка цілей та завдань, очікувань: цілі та основні завдання формують основу визначення передбачуваної стратегії, а також критеріїв, за якими проводять її оцінку; цілі пояснюють потребу існування підприємства й характер його діяльності; основні завдання визначають, що підприємство повинне зробити в середньостроковому та довгостроковому періоді для досягнення визначених цілей.

2) Проведення аналізу зовнішнього середовища — це дослідження того середовища, де здійснює свою діяльність підприємство; зовнішнє середовище утворює певні можливості чи загрози для організації, де вона функціонує в непростих умовах зовнішніх чинників: політичних, технологічних, соціальних та економічних.

3) Проведення аналізу наявних внутрішніх ресурсів підприємства [18, с. 169].

Під аналізом довкілля розуміють інструмент, за допомогою якого автори побудованої стратегії можуть контролювати зовнішні чинники підприємства для прогнозування потенційних загроз та можливостей. Такий метод дає змогу підприємству вчасно сформулювати ситуаційний план на

випадок виникнення непередбаченої ситуації, і трансформувати стратегію досягнення задач для досягнення прибуткових можливостей.

Маркетингові можливості підприємства — це певне співвідношення відповідної галузі споживчих потреб та реального потенціалу (ресурсів) підприємства для задоволення цих потреб з метою одержання прибутку. Проведення аналізу маркетингових можливостей є необхідним для прийняття рішень щодо просування товару чи послуг й розробки плану дій їх реалізації на практиці.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що виявляє фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та сортує їх на такі чотири категорії: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Сильні й слабкі сторони підприємства – це фактори його внутрішнього середовища, на які воно може вплинути; під можливостями та погрозами розуміють фактори довкілля, або зовнішні фактори, які не контролюються підприємством [20, с. 45].

PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент для визначення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) меж зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на діяльність підприємства. Вивчення політики потрібно через те, що вона формує владу, що регулює середовище підприємства та на формування основних ресурсів для його діяльності. Головною причиною дослідження економіки є формування загальної картини щодо розподілу ресурсів на рівні держави, це важлива умова існування бізнесу. Під час соціального дослідження з'ясовуються не менш значні переваги покупців. Під час технічного дослідження визначаються тенденції в технологічному розвитку, що у більшості є причиною змін на ринку та виробництво нової продукції.

PEST-аналіз проводять за схемою "фактор – підприємство". Одержані результати оформлюють у вигляді матриці. Дані результати допоможуть у вивченні зовнішньої економічної ситуації, яка склалася у виробничій сфері та

комерційній діяльності. Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність внутрішніх елементів, які визначають вміння та рівень інтеграції підприємства у зовнішнє середовище. Факторами внутрішнього середовища є обсяг та структура виробництва, його темпи, номенклатура виробленої продукції, обсяг внутрішніх ресурсів та запасів, швидкість їх використання, наявність контролю якості продукції тощо; рівень організації управління підприємством (організаційна структура підприємства, рівні та підрівні управління, кваліфікація підприємства, здібності та інтереси топ-менеджмента; організаційна культура; імідж підприємства); маркетингова діяльність (товари або послуги, що виробляє підприємство, його частка на ринку; можливості накопичувати необхідну інформацію про ринок; існуючі канали збуту; маркетинговий бюджет і його виконання; плани та програми маркетингу; нововведення; імідж та репутація підприємства; якість продукції; стимулювання збуту, рекламна діяльність, цінова політика); фінанси й облік (фінансова стійкість й платоспроможність підприємства; прибутковість й рентабельність; власні й позикові кошти, їх співвідношення).

SNW-аналіз є аналізом сильних та слабких сторін підприємства. У ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства як нейтральну сторону слід визначати середньоринковий стан певної ситуації. Елементами внутрішнього середовища для проведення SNW-аналізу є: загальна стратегія підприємства, його бізнес-стратегії, організаційна структура, фінансова діяльність, конкурентоспроможність продуктів, дистрибуція, використання інформаційних технологій, практика лідерства, рівень виробництва, маркетингова діяльність, торгова марка, продуктивність персоналу, репутація підприємства на ринку, його відносини з органами державної влади, використання інновацій, здійснення післяпродажного обслуговування, рівень вертикальної інтеграції, корпоративна культура на підприємстві, наявність стратегічних союзів [3 с. 98].

Підприємство - це комплекс умінь, навичок, кваліфікацій та компетентностей. Головною відмінністю між двома підприємствами навіть

однієї галузі діяльності може стати внутрішня колективна компетенція. Отже, важливо розвивати стратегію створення умінь та навичок. Дана стратегія передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників.

Формування потрібних навичок та вмінь передбачає насамперед визначити сфери, де слід формувати та розвивати. Підприємство як єдине ціле має навички в якійсь галузі, а забезпечує всю суму навичок значно більше областей, у даному разі шість інших структурних частин, які становлять схему 7-С: структура, що може являти собою організаційну схему, опис робіт тощо, субординація (хто кому підпорядкований, як розподіляються та інтегруються завдання), системи (формальні та неформальні процедури та потоки на підприємстві, яким чином виконуються повсякденні роботи; все те, що постачається обслуговуючими системами виробничим системам; система обліку й здійснення контролю якості, процес оцінювання результатів та ін.); комплекс певних символік поведінки (як менеджери використовують свій час, за якими результати вони приймають рішення про винагороду, які засоби використовуються під час кризових ситуацій); склад персоналу підприємства (кількість працівників, їх демографічна характеристика, досвід, рівень освіти та підготовки, наявність відповідності посад умінням тих працівників, які їх займають); комплекс спільних цінностей (за що стоїть підприємство – оголошує і використовує на практиці гарне чи погане, чим може пишатися і хотіло б пишатися підприємство), наявність стратегії (плану розподілу його ресурсів та шляхи досягнення успіху в конкурентному середовищі).

Портфельний аналіз є інструментом, використовуючи який менеджмент організації може вивчити та оцінити свою господарську діяльність для визначення найбільш прибуткових або перспективних напрямків з метою вкладення грошових коштів, а також можливість скорочення або припинення інвестування в неефективні проекти. До того ж проводиться оцінка відносної привабливості ринку та рівень конкурентоспроможності організації на кожному ринку. Портфель

організації може бути збалансованим, тобто повинно бути забезпечено ефективно об'єднання підрозділів або продукції, які вимагають вкладення більшого капіталу, щоб забезпечити зростання, з тими господарськими об'єктами, які мають надлишок потрібного капіталу. Призначенням методу портфельного аналізу є допомога керівникам утворити чітку картину процесу формування витрат й прибутків у диверсифікованій організації. Портфельний аналіз може забезпечити керівників інструментами аналізу й планування портфельної стратегії для виявлення ефективної диверсифікації діяльності.

Система MOST (Maynard Operation Sequence Technique), яка з'явилася на початку 70-х рр., стала відомою як повністю надійний інструмент. На сьогодні нараховується вже більш як 30 000 сертифікованих фахівців MOST. MOST має 18 основних структурних елементів, які позначаються літерами, наприклад: A (action distance) – рух за дистанцією; B (body motion) – рух корпусом тіла; G (gain control) – одержання контролю за об'єктом захоплення; P (placement) – укладання об'єкта. Дані прості дії складаються у певну послідовність.

Таких послідовностей існують чотири, і всі виробничі операції (в тому числі адміністративні) можливо охарактеризувати за однією з них: АВGABРА – вільний процес, АВGMXІА – контрольований процес, АВGABР_АВРА – використання інструменту під час процесу, АТКFVLVРТА – застосування ручної праці в процесах. В записаній послідовності з кожної літери (або дії) утворюється індекс (або ціле число), що є показником тривалості певної дії, в залежності від його параметрів (тривалість певного руху за дистанцією, тип руху, тяжкість зазначеного об'єкта та ін.). Зазначення певного індексу виконується за спеціальними таблицями нормативів. Для обчислення тривалості послідовності всі індекси потрібно скласти й помножити на деякий коефіцієнт для переведення в одиницю часу, які в MOST називаються TMU (Time Measurement Unit, один TMU дорівнює стотисячній години). Час у TMU можна представити в секундах або хвилинах. Аналізуючи виробничий процес можна поділити

його на окремі операції, що за певною послідовністю можна розрахувати за нормами часу. Як правило, застосування MOST на конкретному робочому місці повинно включати наступні послідовні етапи: попередньо ознайомитися з виробничою операцією (вивчити процеси та їх операції, оцінити частоти, виділити необхідні та зайві елементи, зафіксувати «особливості»), провести відеозйомку операції (на 3-5 циклів), запису послідовностей, провести розрахунки часу; представити результати для обробки виділеного робочого місця на володіння потрібними навичками може бути потрібно тільки 2 дні.

Сценарне планування є частиною стратегічного планування підприємства, що належить до інструментів й технологій, що дають змогу здійснення управління невизначеністю у майбутньому. Даний метод полягає у дослідженні довкілля організації на наявність певних елементів (predetermined elements) й головних невизначеностей (key uncertainties) та поєднанні їх для утворення альтернативних планів на майбутнє. Зумовленими елементами можуть стати демографічні фактори, технологічні, політичні або географічні фактори. Головними невизначеностями можуть бути будь-які елементи у зовнішньому середовищі, що є важливими для цього підприємства, (наприклад, рівень дефіциту державного бюджету або обсяг певного ринку). Всі альтернативні сценарії мусять містити у собі весь комплекс ключових елементів й різні результати основних невизначеностей. Сценарне планування формує всі можливі сценарії подій у майбутньому.

Отже, прогнозування та стратегічне планування на підприємстві є основою, без якої неможливо вести успішну діяльність. Створення правильної стратегії розвитку – запорука успіху та процвітання підприємства. Щоб скласти хороший стратегічний план необхідно брати до уваги безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які надалі впливатимуть на швидкість розвитку компанії. Так само, важливо спиратися на досвід зарубіжних компаній, які показують стабільне і швидке зростання.

Перед прогнозуванням і плануванням важливо провести якісний аналіз всіх факторів.

1.3. Структурна характеристика стратегічного потенціалу підприємства

Достатній обсяг фінансового ресурсу та його ефективне використання визначають хороше фінансове становище підприємства, платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність. Тому найважливішим завданням підприємства є пошук резервів збільшення власного фінансового ресурсу та його найповніше використання.

Фінансовий субпотенціал описується за допомогою показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності. Але при цьому для оцінки фінансових ресурсів можливе застосування кількох десятків відносних показників ефективності діяльності підприємства, які для зручності об'єднані у групи:

- Ліквідності;
- Платоспроможності;
- Рентабельності;
- Конкурентоспроможності.

Коефіцієнти фінансової стійкості і ліквідності є основними критеріями оцінки та характеризують наявність достатнього розміру власного капіталу, так можна виявити основні показники фінансового субпотенціалу [22, с. 190].

Коефіцієнти фінансової стійкості характеризують співвідношення між активами та зобов'язаннями в цілому. Коефіцієнт фінансової стійкості дорівнює відношенню власного капіталу та довгострокових зобов'язань до валюти балансу. Вихідними даними для розрахунку таких коефіцієнтів слугує бухгалтерський баланс.

Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикових коштів та показує частку власних коштів у загальній вартості всіх

коштів підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим фінансово стійке підприємство.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує, скільки одиниць залучених коштів на кожну одиницю власних коштів та дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості:

Коефіцієнт маневреності (мобільності) власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує достатність підприємства власних коштів, які необхідні для здійснення фінансування господарської діяльності та забезпечення фінансової стійкості.

Коефіцієнти ліквідності слід поділяти на такі категорії: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності [20, с. 167]. Даний коефіцієнт показує здатність підприємства погасити поточні або короткострокові зобов'язання у випадку наявності перешкод щодо реалізації продукту коштом тільки оборотних активів. Чим показник вищий, тим краща платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є фінансовим коефіцієнтом, що обчислюється як відношення високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань. Цей коефіцієнт характеризує здатність організації погасити власні поточні або короткострокові зобов'язання шляхом грошових коштів або через короткострокові фінансові вливання.

Форми спеціалізацій підприємств безпосередньо залежать від їх виробничих можливостей, зростання яких можливе завдяки збільшенню трудових, технічних та матеріальних ресурсів. Даному збільшенню частково сприяє маркетинговий субпотенціал, який забезпечує зв'язок підприємств із зовнішнім середовищем. Аналіз маркетингового субпотенціалу засобами вивчення довкілля дозволить виявити зміни, які здійснюють вплив на різні напрямки господарської діяльності підприємства, а також визначає, які чинники зовнішнього середовища можуть становити загрозу, а які фактори можна використовувати для досягнення поставленої мети.

Маркетинговий субпотенціал організації за рахунок покращення якості продукту, дотримання договірних відносин, збільшення займаної частки ринку та інших маркетингових ресурсів дозволяє орієнтувати діяльність підприємства на підвищення конкурентоспроможності, забезпечувати її беззбитковість та прибутковість, а також забезпечувати раціональне використання всіх субпотенціалів економічного потенціалу організації

Сутність рекламного субпотенціалу, полягає у максимальній можливості використання підприємством усіх передових напрацювань в області маркетингу [15, с. 106].

Оцінюючи маркетинговий субпотенціал організації необхідно враховувати, що він є частиною економічного потенціалу, а, отже, основою його оцінки може бути покладено ресурсний підхід. Базою для об'єктивної оцінки маркетингового потенціалу є динаміка показників фінансово-господарської діяльності, що безпосередньо залежить від ефективності маркетингової діяльності: обсягу продажу, частки ринку, прибутку, коефіцієнтів ліквідності, показників структури капіталу, коефіцієнтів рентабельності. Найважливішим показником є рентабельність активів, яка характеризує віддачу, яка припадає на 1 грн. активів організації.

Ще один із важливих показників – це рентабельність продукції (Коефіцієнт окупності витрат), а також такий показник як рентабельність продажів. Показники рентабельності можуть бути використані для аналізу прибутковості організації в порівнянні з іншими організаціями, оскільки вони є відносними [17, с. 225].

Щоразу, коли ми запускаємо новий продукт чи послугу, необхідно оцінити наскільки достатньо маркетингового субпотенціала. Саме тому слід розраховувати маркетинговий субпотенціал. Безліч визначень маркетингового субпотенціалу можна зустріти у сучасній літературі, таких як маркетинговий субпотенціал – це оцінка виручки від усіх каналів постачання на ринку або маркетинговий субпотенціал – це населення, яке зацікавлене у продукті/послугі, що створюється або запропоновано організацією.

Першим і найважливішим фактором, який слід враховувати при визначенні маркетингового субпотенціалу, є розмір ринку даного продукту. Розмір ринку є загальним ринковим потенціалом продажу всіх організацій. Якщо подивитися на споживчому рівні, розмір ринку, як правило, величезний. Але в міру того, як здійснюється перехід на промисловий рівень, розмір ринку помітно зменшується. Темпи зростання ринку можна визначити, перевіривши факти та цифри за останні кілька років цієї галузі. Також необхідно оцінювати маркетинговий потенціал продукту, виробленого підприємством із конкретною метою, заснованою на таких факторах, як ціна, спосіб життя чи демографія, беручи до уваги ваші канали розповсюдження.

Ще точнішим способом відображення маркетингового субпотенціалу є доступний ринок. Перш ніж це робити, потрібно зрозуміти, як продукт або послуга будуть позиціонуватися, розміщуватися, оцінюватись і рекламуватися, а також сприймати продукти прямого конкурента, які найкраще обслуговуються в рамках первинних досліджень, і скільки повністю витрачається на ці конкуруючі продукти чи послуги, це число точніше відображає реальну ринкову можливість [19, с. 98].

Ще один спосіб зрозуміти маркетинговий субпотенціал полягає в розумінні розмірів ринку. Розмір ринку – це сукупність усіх доходів, вироблених у певному сегменті ринку за певний період.

Маркетинговий субпотенціал – це загальний обсяг продажів, що може досягти організація, якщо він закриває кожного потенційного клієнта в своїй галузі діяльності. Загалом усіх потенційних клієнтів часто називають адресним населенням. Це підмножина всього населення, де маркетинговий потенціал – це населення, яке може бути потенційними споживачами продукту чи послуги. Таким чином, маркетинговий потенціал ще можна висловити як максимальне населення, яке цікавитиметься продуктом/послугою, і дає гарне уявлення про можливість зростання.

Інвестиційна діяльність є важливим аспектом для функціонування підприємства, тому що не тільки є здатністю створювати, залучати та

використовувати фонди коштів для збереження безперервності діяльності, а також дозволяє розвивати та удосконалювати форми, методи та моделі діяльності підприємств. Інвестиційний субпотенціал дозволить виявити здатність підприємства брати участь у господарському обороті без будь-яких збитків, забезпечивши достатній рівень платоспроможності та оборотності вкладеного капіталу. Інвестиційний субпотенціал виявляється у можливості реалізації інвестиційних цілей організації. Зокрема, дається оцінка ефективності інвестиційної привабливості проекту, визначається обсяг необхідних інвестицій, виявляються основні резерви ведення інвестиційної діяльності.

Формування інвестиційного потенціалу, а також вироблення чіткої стратегії інвестування є найважливішими умовами сталого та, безпосередньо, якісного розвитку підприємств у сучасних непростих умовах.

Одним із показників фінансової стійкості організації є коефіцієнт інвестування, який показує ступінь покриття позаоборотних активів власним капіталом, тобто коефіцієнт відображає частку власних коштів організації у виробничих інвестиціях поза оборотних активів. Значення коефіцієнта інвестування визначає рівень платоспроможності та ліквідності.

Інвестиційний субпотенціал, як і інші компоненти потенціалу, має ресурсну складову, яка, у свою чергу, накопичується та споживається у процесі кругообігу капіталу, аналізованого на даний момент суб'єкта. Слід зауважити, що потреба в ресурсах, що накопичуються та споживаються підприємством, та, безпосередньо, їх наявність, поступово змінюються з кожним наступним етапом діяльності організації.

Таким чином, з розглянутих понять інвестиційного субпотенціалу, можна виділити поставлене завдання його аналізу як вивчення можливості організації забезпечити розширене виробництво шляхом:

- створення фінансових ресурсів;
- залучення їх ззовні;
- використання наявних фінансових ресурсів.

Виробничий процес є невід'ємним елементом виробничого субпотенціалу і є сукупністю взаємопов'язаних основних, допоміжних, обслуговуючих та природних процесів, вкладених у виготовлення певної продукції. Виробничий процес безпосередньо залежить від виробничих ресурсів, що у ньому беруть участь. У сучасній теорії ресурсів, виділяють п'ять основних видів ресурсів: природні, трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні. Безпосередньо для створення благ використовуються виробничі ресурси. У промисловій діяльності основними виробничими ресурсами вважаються основні кошти та матеріально-виробничі запаси. Усі ресурси у процесі виробництва функціонують у взаємодії, утворюючи єдину систему.

Погляди різних авторів зводяться до того, що виробничий потенціал відображає результативність виробничих ресурсів у господарській діяльності. Ресурси, залучені до процесу виробництва, стають складовими виробничого субпотенціалу та, відповідно, економічного потенціалу. Виробничий субпотенціал характеризує ряд коефіцієнтів, запропонованих далі [2, с. 156].

Коефіцієнт фондівдачі показує, скільки гривень випущеної продукції припадає на гривню вартості основних засобів організації, час як коефіцієнт фондомісткості, навпаки, показує скільки гривень вартості основних засобів організації посідає гривня випущеної продукції.

Також варто відзначити коефіцієнт фондоозброєності, який показує, скільки гривень вартості основних засобів організації припадає на одного працівника [7, с. 80].

Узагальнюючими показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є матеріаловіддача та матеріаломісткість – показник, зворотний матеріаловіддачі. Матеріаловіддача характеризує вихід продукції на 1 грн. матеріальних витрат, тобто кількість продукції, виробленої з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів:

Виробничий потенціал більшою мірою висловлює виробничі можливості організації, його внутрішнє середовище, хоча його не можна пов'язувати лише з процесом виробництва. Результати використання виробничого потенціалу залежать і від умов виробництва, і від зовнішнього середовища.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що на кожній стадії виробничого процесу виникатиме певне визначення виробничого потенціалу, що є неповним, одностороннім, переходить у нові визначення, сукупність яких розкриватиме такий складний компонент, як виробничий потенціал.

Також зростання виробничих можливостей здійснюється через ефективне управління кадровим субпотенціалом, що складається під впливом специфічних форм кооперації організації праці. Кадровий субпотенціал на підприємстві займає одне з основних місць та є його продуктивною силою.

Кадровий субпотенціал підприємства пов'язаний, перш за все, з внутрішніми трудовими ресурсами, які можуть використовуватися недостатньо чи взагалі не використовуватись. До цих ресурсів підприємства можна віднести кількісно та якісно певні ресурси живої праці.

Завдяки швидкому розвитку сучасного суспільства зростають потреби різних сфер матеріального та нематеріального виробництва у професійних кадрах, здатних до інновацій, розробки складного обладнання, просуванні нових видів послуг та прийняття нових управлінських рішень, звідси проблема дослідження кадрового субпотенціалу дуже актуальна та передбачувана .

Кадровий субпотенціал організації – це конкретна форма здійснення матеріалізації діяльності її працівників у вигляді персоніфікованої робочої сили, взятої у поєднанні власних якісних і кількісних характеристик. Інші автори при визначенні потенціалу у свою чергу звертають увагу безпосередньо на кількість та якість самих працівників.

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління підприємством. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-

економічних та соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні організації, створення умов для використання та розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

Кадри організації є сукупністю працівників організації, які перебувають з цим підприємством у трудових відносинах згідно з чинним законодавством.

Рух працівників організації характеризується зміною облікової чисельності працівників. Рух працівників характеризується показниками: загального обороту, обороту прийому, обороту вибуття, заповнення працівників та простою кадрів [10].

Кадровий потенціал є єдиною системою, і ділиться на деякі частини: зовнішню і внутрішню. Зовнішня частина характеризується тим, що для потенційних працівників видно завдання та перспективи розвитку на будь-якому рівні. Так, почати працювати можна з найнижчої посади, як і з посади на рівні найвищого керівництва. Такий кадровий субпотенціал в основному, звичайно, необхідний для підприємств, основною і провідною метою яких є завоювання ринку, швидке зростання та прагнення стати лідером у даній галузі.

Внутрішня частина, що характеризується тим, що організація орієнтується на включення нових працівників лише з нижчого посадового рівня. Так, заміщення резерву відбувається у складі співробітників організації. Кадровий субпотенціал представленого рівня в основному застосовується для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної культури, формування відповідальності, причетності до розвитку бізнесу [20, с. 165]. Як внутрішня, так і зовнішня частина кадрового субпотенціалу має бути збалансованою. Тільки в цьому випадку виникає потреба економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із наймом, навчанням та можливостями працівника розкрити свій талант.

Таким чином, виходить, що кадровий субпотенціал це не лише кваліфікація та навчання кадрів, а також їх соціально-психологічна

орієнтація. Якщо розглядати кадровий потенціал у межах організації, то можна побачити, що даний потенціал відображає граничну величину можливої участі працівників у виробництві враховуючи їх рівні професійних знань, психофізіологічні особливості, накопиченого досвіду за наявності необхідних організаційно-технічних умов. Кадровий субпотенціал організації в якості системи завжди більше загальної суми її складових частин або індивідуальних трудових потенціалів кожного, окремо представленого працівника. Об'єднання працівників у єдиний процес безпосередньо призводить до синергетичного ефекту.

Досліджуючи аспекти якості кадрового субпотенціалу, вважається, що фактори його формування можуть бути розділені відповідно до прямого впливу на суб'єктивні (внутрішні) та об'єктивні (зовнішні). До суб'єктивних (внутрішніх) факторів дослідники включають інтелектуальні, природні та біологічні, ідеологічні, моральні та кваліфіковані. Зазначається, що ці фактори визначають продуктивність людини і впливають не лише на кількість, а й на якість вкладу працівника у громадське виробництво.

До об'єктивних (зовнішніх) факторів належать організаційні, структурні, соціально-економічні, економічні, науково-технічні та естетичні. Вищезазначені об'єктивні фактори безпосередньо пов'язані з особливостями регіонального розвитку, характеристик та параметрів території, що є основою соціально-економічного розвитку

Кадровий потенціал особистості формується під впливом таких особливостей, як здатність та бажання працювати, ініціатива в роботі та господарське підприємництво, творчість тощо. Дослідники дійшли висновку, що вихідною структурою, що створює одиницю кадрового потенціалу, є кадровий потенціал співробітника, який є основою структурних рівнів вищого кадрового потенціалу.

Кадровий субпотенціал формується в результаті прямого впливу соціально-економічних та соціально-психологічних чинників. У цьому випадку, на думку дослідника, особлива роль у формуванні кадрового

субпотенціалу відіграють трудові відносини, що включають відносини кадрової участі, відносини в процесі праці та трудові відносини для результатів організації [11, с. 89].

Формування кадрового субпотенціалу в сучасних умовах вимагає цілого комплексу взаємозалежних процесів. Однак не потрібно ігнорувати динаміку процесів взаємодії, які характеризують такі основні компоненти ринку праці як попит та пропозиція робочої сили та її ціну.

Слід зазначити, що показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, чим вищий рівень продуктивності праці, тим менше часу необхідно витратити на виробництво заданого обсягу продукції. Праця може бути продуктивною і менш продуктивною, та підвищення продуктивності праці має велике економічне значення [8].

Продуктивність праці – це вироблення продукції за одиницю часу. Підвищення продуктивності праці може впливати майже на всі техніко-економічні показники діяльності підприємства: рівень оплати праці, обсяг виробленої продукції, собівартість та обсяг прибутку підприємства. Резервом підвищення продуктивності праці розуміють наявні у організації можливості, за рахунок яких може бути досягнуто вищий рівень продуктивності праці.

Таким чином, підвищити продуктивність праці можна за рахунок механізації та автоматизації виробництва, підвищення якості використовуваної сировини, застосування більш прогресивних видів устаткування тощо. Категорія економічного потенціалу має непросту структуру, якою всі компоненти мають неоднорідний зв'язок між собою. Так не можна не помітити, що між виробничим та кадровим субпотенціалами існує найбільш тісний та прямий вплив.

Також сформулюємо визначення інноваційного субпотенціалу. Інноваційний субпотенціал – це насамперед можливості підприємства для створення, розвитку та реалізації інновацій. Інноваційний субпотенціал складається з сукупності окремих елементів, кожен із яких впливає на

результуючу ознаку. Інноваційний субпотенціал виступає окремим об'єктом управління у структурі стратегічного управління підприємством.

При оцінці інноваційного потенціалу доцільно використовувати необхідну та достатню кількість індикаторів, за якими зафіксовано причинно-наслідкові зв'язки між показником та результатом діяльності підприємства, диференційовані групи.

Одним із ключових суттєвих основ системи інноваційного процесу є інноваційний потенціал, що виявляє здатність підприємства до модернізації та оновлення, що визначає технічне лідерство та класову перевагу.

У традиційній теорії інновацій прийнято виділяти три види складових інноваційного потенціалу: ресурсну, результативну та внутрішню.

Дане виділення структурних характеристик інноваційного потенціалу базується на методологічному підході до дослідження інноваційного потенціалу як економічної категорії. Так, прихильники ресурсного підходу вважають за необхідне узагальнення комплексу накопичених ресурсів, що включають кадрову, технологічну, фінансову та наукову складові, що призведе до формування особливого ставлення до трактування інноваційного потенціалу як здібності та готовності підприємства до здійснення інновацій.

Згідно з цим підходом, інноваційний потенціал підприємства складають ресурси матеріального та нематеріального характеру, які визначають інноваційні можливості підприємства. Такий підхід був досить поширений у період зародження самого терміна «інновація».

Слід зазначити, що, незважаючи на те, що цей підхід є достатньо поширеним, він має низку недоліків. Так, наприклад, ототожнення термінів «інноваційний потенціал» та «ресурси» не зовсім коректне. Розмір ресурсів який завжди еквівалентний інноваційному потенціалу.

Більше того, було б логічно припустити, що зі збільшенням ресурсів зростатиме й інноваційний потенціал. Однак практика показує, що це не завжди так. Існують підприємства з колосальними ресурсами та низьким

рівнем інноваційного потенціалу. І навпаки, є організації із високим рівнем інноваційного потенціалу та незначними ресурсами.

Деякі дослідники підходять до вирішення питання з позиції ресурсних характеристик потенціалу, що складаються з сукупності використаних та невикористаних ресурсних можливостей, здатних активізувати діяльність підприємства для досягнення бажаних цілей. Інноваційний потенціал включає невикористані, недовикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, які можуть бути приведені в дію задля досягнення цілей. Таке визначення наголошує неоднозначність у розумінні сутності та структури інноваційного потенціалу. Прихильники результативного підходу ґрунтуються на першорядній ролі результату як показника ефективності діяльності підприємства в області інноваційної діяльності, вважаючи, що досягнутий рівень інноваційного потенціалу обумовлений конкретними економічними показниками. Проте слід зазначити, що результат інноваційної діяльності підприємства, виступаючи показником інноваційного потенціалу, не завжди здатні відобразити пряму залежність із можливостями підприємства створення інновацій.

Крім того, інноваційна активність підприємства може бути обумовлена сукупністю причин іншого характеру, а результат може бути наслідком впливу зовнішніх факторів.

Таким чином, згідно з цим напрямком, інноваційний потенціал – це як наявні ресурси задля забезпечення інноваційної діяльності, так і система взаємозалежних елементів.

Інноваційний потенціал, з одного боку, є науково-технічним потенціалом, інтелектуальним, а з іншого боку, є частиною економічного потенціалу, що передбачає наявність однорідних з цими системами ознак. Будучи частиною економічного потенціалу, інноваційний потенціал сприяє створенню загальних передумов відтворювального процесу, загальних умов економічного зростання та розвитку, виступає суттєвою ознакою, що визначає його економічну природу.

Визнання важливості впливу інтелектуального капіталу на інноваційний потенціал підприємства такою ж мірою важливо, в якій на неї впливають і інші фактори.

У традиційній теорії інновацій у питанні структурування інноваційного потенціалу зроблено акцент на професійній компетенції персоналу як основі інновацій, у його складі виділено такий елемент, як компетенції та креативність. Основною умовою успішного здійснення стратегії інноваційного прориву є формування інноваційного потенціалу індивіда, однак здійснення інноваційного прориву утруднюється тим, що інноваційний потенціал окремо взятої особи формуються індивідуально, у своїх тимчасових рамках та умовах, залежно від індивідуально-типологічних особливостей.

Професійні компетенції, необхідні людині чи групі для ефективного виконання своїх посадових функцій, взаємопов'язані з креативністю, тобто творчими здібностями фахівців, що дозволяють справлятися з завданнями ринкової економіки, що динамічно оновлюються, і зростаючими запитами та потребами людей у новій продукції. Підприємливість – це, перш за все, якість та характеристики, що дають можливість просувати нововведення, впроваджувати їх у практику, протидіяти консервативній більшості, негативно або що індиферентно відноситься до розробки інновацій. Інноваційні потенціали особистості та групи виникають на перетині всіх трьох кіл і потребують інтеграції «доданків» у ціле.

Одним із пріоритетних завдань у рамках питання відтворення інтелектуального потенціалу підприємства є завдання трансформації тієї частини людського капіталу у вигляді знань, досвіду, навичок, що представляє собою цінність для виробничого, управлінського чи іншого процесу підприємства у час і у майбутньому. Ця трансформація є процесом автономізації знань у матеріально-речову форму, за якої відбувається її відокремлення від носія та перехід у самостійну форму існування на певних умовах.

Інноваційний потенціал підприємства є синтезом кількох видів ресурсів інтелектуального, фінансового, управлінського, технічного характеру, які разом забезпечать підприємству можливість створення та реалізації інновацій. Процеси, продукти, технології, упаковка, схеми реалізації продукції є результатом використання людського капіталу як частини інтелектуального потенціалу. Якщо йдеться про залучення сторонніх компаній для здійснення інтелектуальної діяльності, то в даному випадку встановлення взаємовигідних зав'язків та комунікацій з ними також є частиною елемента ринкового потенціалу. Кінцевим результатом інноваційної діяльності стають об'єкти інтелектуальної власності, які здатні збільшувати балансову вартість підприємства, а також генерувати додатковий потік прибутку внаслідок використання їх як усередині підприємства, так і на умовах ліцензійного договору із третіми особами.

Західна теорія інновацій визнає важливість та значущість оцінки інноваційного потенціалу у питанні управління інноваціями та модель управління будує на основі структурування етапів вирішення завдань від аналізу зовнішнього середовища до оцінки кінцевих результатів, при цьому важливе значення приділяється питанню оцінки наявного [21].

Питанням управління інноваційним потенціалом приділено досить велику увагу в українських та зарубіжних виданнях. Однак найактуальнішою проблемою в управлінні інноваційним потенціалом підприємства є відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до його оцінки. Загалом підходи до оцінки інноваційного потенціалу як обов'язкового етапу управління можна розділити на три групи: кількісні, якісні та змішані (комбіновані).

Кількісні методи мають на увазі використання математичного інструментарію при обробці значної кількості індикаторних показників, заснованих на їх інтерпретуючій властивості.

Якісні методи є підходами, заснованими на виявленні якісних характеристик інноваційного потенціалу на основі показників, що

відображають ефективність діяльності підприємства за ключовими елементами потенціалу: основним фондам, оборотним активам, торгово-технологічним процесам, маркетинговим, управлінським та трудовим ресурсам.

Змішані методи оцінки базуються на поєднанні кількісних та якісних методів. Їх спільне застосування дозволяє усунути деякі недоліки, які виявляються в ході роздільного застосування методів.

Багато авторів у питанні оцінки інноваційного потенціалу підприємства пропонують диференціювати та групувати показники залежно від їх функціональності на: кадрові, витратні, показники технічного оснащення, показники нематеріальних активів, показники оновлюваності продукції та ін. Кожна група у своєму складі містить ще ряд показників, що характеризують ту чи іншу особливість інноваційного процесу.

Факторами, що визначають можливість організації проводити інноваційну діяльність, її масштаб та глибину, виступають насамперед інтелектуальний потенціал персоналу підприємства, науково-технічні можливості підприємства, фінансові ресурси, виробнича база. Тому укрупнено можна представити функціональні групи, які формують інноваційний потенціал підприємства, як: інтелектуальний потенціал (науково-дослідницький потенціал) та матеріально-технічний.

Інтелектуальний потенціал підприємства формується на основі людського потенціалу, характеристиками якого виступають освіта, кваліфікація, досвід співробітників, рівень когнітивності, здатність до інноваційної діяльності та ін. Очевидно, що якщо підприємство володіє співробітниками з високим рівнем освіти, прагненням до саморозвитку та самореалізації, які активно підвищують свій інтелектуальний рівень, то встановлення інноваційного вектора розвитку на підприємстві відбудеться успішніше, і процес інноваційної діяльності буде більш результативним, ніж на підприємстві, де якісний та кількісний склад не відповідає необхідному рівню, де немає мотивації та постійна плинність кадрів. Крім того,

інтелектуальний потенціал як складова інноваційного потенціалу підприємства повинен відображати обсяг створених на підприємстві науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, об'єктів інтелектуальної власності, обсяг нематеріальних активів підприємства як результатів інтелектуальної діяльності.

Однак очевидно, що інтелектуальна складова у вигляді потенціалу можливостей може бути реалізована у тому випадку, якщо матеріально-технічна база також відповідає необхідному рівню. Насамперед йдеться про технічну готовність підприємства до інновацій: наявність необхідних площ та обладнання, рівня автоматизації виробництва, періодичності технічного оновлення та технологічного обладнання, модернізація виробництва. Фінансові можливості підприємства у питанні управління інноваційним розвитком підприємства також мають бути враховані та співвіднесені з інвестиціями у розвиток підприємства.

Індикаторами оцінки фінансових можливостей можуть виступити показники рентабельності виробництва, показники власного капіталу, питома вага позикових коштів, рівень платоспроможності та фінансової стійкості.

Будь-яке виробниче підприємство – це складний структурований механізм взаємозалежних елементів, функцій та процесів. Від того, наскільки правильно та ефективно буде побудовано дану взаємодію систем, залежить кінцевий результат усієї діяльності в цілому. Інновації та нововведення дозволяють оптимізувати ці процеси, при цьому не вимагаючи значного капіталу. Важливість формування бази, яка послужить основою для пошуку, розвитку та впровадження нових ідей та пропозицій, являє собою завдання стратегічного характеру як на мезо-, а й у макрорівні.

Сформулюємо основні особливості сутності та оцінки інноваційного потенціалу підприємства:

1. Інноваційний потенціал підприємства – це насамперед можливості підприємства для створення, розвитку та реалізації інновацій. Інноваційний потенціал складається з сукупності окремих елементів, кожен із яких впливає

на результуючий ознака. Інноваційний потенціал виступає окремим об'єктом управління у структурі стратегічного управління підприємством.

2. При оцінці інноваційного потенціалу доцільно використовувати необхідну та достатню кількість індикаторів, з якими зафіксовано причинно-наслідкові зв'язки між показником та результатом діяльності підприємства, диференційовані групи.

3. Побудова методу оцінки інноваційного потенціалу підприємства доцільно виробляти виходячи з «базового» рівня показників, щодо якого визначатиметься якісне значення фактичної величини. Оскільки зміна базового рівня показників оцінки призводить до зміни фактичної величини, його встановлення має бути обґрунтованим відповідно до проведення оцінки.

4. Виявлений інноваційний потенціал окремо взятого підприємства є відносною величиною, яка може бути інформативною в розрізі порівняльного галузевого аналізу підприємств.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства

Стратегічний потенціал підприємств у сучасних умовах грає визначальну роль у життєздатності підприємств на ринку, а також в ефективному функціонуванні та конкурентоспроможності галузі загалом. У зв'язку з цим оцінка наявного потенціалу підприємств має допомогти керівництву підприємства у розробці стратегічних карт розвитку, визначення методів та механізмів управління стратегічним потенціалом підприємств, а й забезпечити більш раціональне використання ресурсів, які є в наявності, для підвищення рівня ефективності фінансово-господарської діяльності на сучасному етапі.

ТОВ “Нова Пошта” – це великий поштовий оператор зв’язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни.

ТОВ “Нова Пошта” (повна юридична назва – Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”) є юридичною особою, яка створена в 2001 році та діє відповідно до чинного законодавства України (табл. 2.1). Для здійснення своєї діяльності підприємство має все необхідне: самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів та послуг, бланки, штампи та ін.

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ “Нова Пошта”

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”
Скорочена назва	ТОВ “Нова Пошта”
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович - керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий рівень - загальні збори учасників та виконавчий директор, нижчий рівень - наглядова рада та ревізор.

ТОВ “Нова Пошта” діє на підставі статуту – повне зібрання обов’язкових правил, які регулюють діяльність підприємства та взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання. У статуті ТОВ «Нова Пошта» визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» - Климов Вячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю).

ТОВ “Нова Пошта” стало першим українським оператором із впровадження експрес-перевезень – повного комплексу надання послуг з доставки вантажів, документів та грошових переказів.

В компанії нараховується 1365 відділень поштового зв’язку у 675 населених пунктах України.

Кожного року Товариство отримувало різні нагороди та є лідером на українському ринку. Важливі нагороди “Нова Пошта”:

1. Золота Фортуна “Якість третього тисячоліття”.
2. Народне визнання “Бренд року”

Гаслом ТОВ “Нова Пошта” є “Ми там, де вам зручно”.

Компанія активно використовує нові технології, що дозволяє надавати сучасні послуги населенню:

- доставку товарів та вантажів з інтернет-магазинів;
- зберігання вантажів (певний термін);
- зворотну доставку (повернення);
- упаковку вантажу (різні види упаковки).

(рис.2.1).



Рис. 2.1 Асоціації клієнтів при виборі Нової Пошти

Проаналізуємо виробничий та фінансовий потенціал підприємства. Показники дохідності ТОВ “Нова Пошта” показані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники дохідності послуг ТОВ “Нова Пошта”, тис.грн.
(2019-2021 рр.)**

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2021/2019 рр., +/-	Відносні відхилення, 2021/2019 рр., %
	2019	2020	2021		
Письмова кореспонденція	3674,68	15754,65	14593,10	+10918,42	397,1
Грошові перекази	5525,72	5596,99	5397,32	-128,4	-2,4
Посилки	4305,72	2477,01	1994,96	-2310,76	-53,7
Періодичні видання	6399,12	5757,73	4697,23	-1701,89	-26,6
Доставка з інтернет-магазинів	23169,33	34554,40	36696,4	+13527,07	158,4

Продовження таблиці 2.2

Торговельна діяльність	10042,94	5435,24	4326,99	-5715,95	-57,0
Зберігання вантажу	3452,00	3834,82	4189,99	737,99	121,4
Послуги електрозв'язку	302,60	1838,04	1637,08	1334,48	541,0
Інші послуги	2229,89	4713,41	1935,35	-294,54	-13,2
Всього	69549,00	79881,30	75424,50	5875,5	108,4

За дослідженими даними, можна зробити висновки, що дохідність ТОВ “Нової Пошти” в цілому збільшилася за період з 2019 по 2021 роки. Але одні із показників зменшилися, такі як: посилки – на 53%, періодичні видання - на 26%, торговельна діяльність – на 57%, незначно зменшилися об’єм грошових переказів – на 2,3% та інші послуги – на 13,2%. Натомість, збільшилися показники дохідності за такими послугами, як письмова кореспонденція – майже в 4 рази, доставка з інтернет-магазинів – на 58,4%, зберігання вантажу – на 21,4%, послуги електрозв’язку – більше ніж в 5 разів.

Проаналізуємо також показники витрат “Нової Пошти” за останні три роки. Для цього візьмемо такі головні показники, як: оплата праці, витрати купівельної вартості, витрати на утримання транспорту, сплата податків, амортизаційні витрати та ін.

Таблиця 2.3

**Показники витрат підприємства “Нова Пошта”, тис.грн.
(2019-2021рр.)**

Показники	Роки			Абсолютні відхилення 2021/2019 рр., +/-	Відносні відхилення, 2021/2019 рр., %
	2019	2020	2021		
Заробітна плата і нарахування на ФОП	24655,86	28060,25	26551,85	+1895,99	107,7
Витрати на утримання транспорту	2555,63	2964,52	2365,23	-190,4	-7,5
Обслуговування технічних засобів	566,34	570,70	582,10	+15,76	102,8
Опалення і електроенергія	1689,67	1970,54	1752,32	+62,65	103,7
Амортизація	1843,74	2170,25	1624,21	-219,53	-12,0
Плата банку за готівку	1240,01	387,52	1420,20	+180,19	114,5
Купівельна вартість	12485,36	15244,21	17210,56	+4725,2	137,8
Податки	3284,21	3447,20	3074,00	-210,21	-6,5
Витрати на матеріали	794,32	848,21	872,54	+78,22	109,8
Перерахунок ПДВ	904,32	1410,25	1478,14	573,82	163,5
Оплата послуг електрозв'язку	596,65	680,85	772,35	+175,7	129,4
Оренда	460,20	410,20	410,20	-50,0	-10,9

Всього:	50628,3	58153,1	54993,7	4365,4	108,6
---------	---------	---------	---------	--------	-------

Як бачимо з таблиці 2.4 показники витрат також збільшилися за останні 3 роки (2019-2021 рр.) разом із показниками дохідності. Зокрема, збільшилися наступні витрати: заробітна плата і нарахування ФОП – на 7,7%, обслуговування технічних засобів – на 2,8%, опалення і електроенергія – на 3,7%, плата банку за готівку – на 14,5%, купівельна вартість – на 37,8%, витрати на матеріали – на 9,8%, перерахунок ПДВ – на 63,5%, оплата послуг електрозв’язку – на 29,4%.

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності “Нова Пошта” представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Зведена таблиця фінансових показників “Нова Пошта”

Показник	2019	2020	2021
Показники ліквідності і платоспроможності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,61	2,63	1,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,60	0,95	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,01
Показник фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,05	0,05	0,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,77	0,53
Показники оборотності			
Коефіцієнт оборотності	0,98	0,87	0,79
Період оборотності, дні	370,84	419,29	461,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,80	2,56	2,98
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	130,41	142,51	122,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,29	2,57	2,83

Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	159,26	141,86	128,83
Показники рентабельності			
Коефіцієнт валового прибутку	0,36	0,39	0,41
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,15	0,18	0,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,09	0,10

Згідно з проведеним аналізом фінансово-господарської діяльності ТОВ “Нова Пошта” можна проаналізувати загальний стан підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності – можна дійти висновку, що у цілому компанія готова погасити власні поточні зобов'язання за допомогою своїх оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – у 2020 році підприємство було перенасичене коштами на погашення своїх зобов'язань.

В інші роки значення коефіцієнта відповідало нормативним, отже, компанія здатна погасити власні поточні зобов'язання у випадку виникнення труднощів із реалізацією.

За коефіцієнтом абсолютної ліквідності видно, що підприємство не може погасити свою короткострокову заборгованість найближчим часом.

Підприємство має достатню ліквідність для погашення своїх зобов'язань. Проте останні кілька років значення показників мають тенденцію до зниження.

Коефіцієнт фінансової залежності – частка власного капіталу ТОВ “Нова Пошта” занадто мала в порівнянні з позиковим. Компанія не має можливості для залучення інвестицій у майбутньому. Коефіцієнт фінансової стійкості – за досліджуваній період значення коефіцієнта змінювалося.

Після значного зростання у 2019 році коефіцієнт знову впав. Це означає, що в середньому лише половина активів ТОВ “Нова Пошта” фінансується за рахунок стійких джерел. За результатами аналізу фінансової стійкості видно, більшість діяльності підприємства фінансується з

допомогою позикових коштів. Частка позикового капіталу становить середньому протягом досліджуваного періоду понад 80 % .

Коефіцієнт оборотності коштів – за весь досліджуваний період кошти здійснюють менше одного обороту на рік. Найбільш наближене до 1 обороту на рік значення було зафіксовано у 2019 році. Протягом 2020 та 2021 років. значення коефіцієнта знизилося до позначки 0,79 обороту на рік.

Значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості значно змінювалося протягом усього досліджуваного періоду. У 2021 р. значення коефіцієнта трохи зросло порівняно з 2020 р. до 2,97 грн. на 1 грн. виручки. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – у період із 2019 по 2021 роки. спостерігається зростання коефіцієнта.

У період із 2019-2020 рр. спостерігається зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості.

У 2021 році відбулося зниження показника до 123 днів. Період оборотності кредиторської заборгованості – у період з 2019 р. до 2021 р. період оборотності кредиторської заборгованості знизився на 20 днів. Це свідчить про зменшення терміну оплати рахунків підприємства.

За отриманими даними для підприємства спостерігаються тривалі періоди оборотності (загалом понад півроку) як дебіторської, і кредиторської заборгованостей.

Коефіцієнт валового прибутку в період з 2019 значення коефіцієнта неухильно зростає, отже, можна зробити висновок, що ефективність управління виробничими витратами зростає.

Коефіцієнт рентабельності продажів. Найбільше значення у 2020 році. У період із 2019 року значення коефіцієнта має тенденцію до зростання. Це говорить про збільшення частки чистого прибутку.

Отже, аналіз показав, що ТОВ “Нова Пошта” займає стабільно лідируючі позиції на ринку. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовувати нові технології.

2.2. Діагностика галузі та характеристика діяльності конкурентів

Основною діяльністю поштових й логістичних українських операторів є надання послуг по доставці поштових відправлень. Оператори дають можливість споживачам передавати різноманітні листи або предмети у вигляді посилок, бандеролей, вантажів, а також грошові перекази. На українському ринку крім компанії “Укрпошта” здійснює свою діяльність низка поштових операторів, які одержали ліцензії на відповідні послуги від Національної комісії з регулювання зв’язку (НКРЗ). На вітчизняному ринку працює більше 50-ти українських та зарубіжних приватних операторів, одними з яких є компанії «Нова Пошта», «Інтайм», «Делівері», «Meest». ТОВ «Нова Пошта» на сьогодні має більш як 7000 відділень по всій Україні.

В першій половині 2021 року компанія “Укрпошта” збільшила чистий дохід на 12,5% та завершила другий квартал із прибутком. “Нова пошта” за кур’єрськими доставками виросла в другому кварталі минулого року на 35%. Новий сервіс компанії «Glovo» вийшов на рівень беззбитковості нинішньої осені. “Укрпошта” у 2021 році здійснила власну інвестиційну програму, показники якої перевищили попередню 18 разів. Фінансова установа “СІБ” виділила 30 млн. євро кредитних коштів для проведення модернізації логістики компанії, “СБРР” вклала 63 млн. євро. Всього компанія залучила близько 100 млн. євро кредитних та власних грошових коштів для масштабного втілення інновацій на найближчі 2-3 роки.

Компанія “Нова Пошта” у 2021 році виділила 100 млн. дол. США для того, щоб розвинути власну інфраструктуру, та вже у вересні поточного року змогла повернутися до рівня докризового фінансування.

Отже, можна констатувати, що відбувається збільшення перспектив розвитку діяльності поштових операторів. Але це вимагає також і використання інноваційних технологій в логістичній діяльності щодо поставки поштових відправлень та використання інтелектуальних рішень.

Міжнародна електронна торгівля здійснила вагомий вплив на підвищення об'єму поштових відправлень, бо більшість покупців купували продукцію через закордонні сайти та маркетплейси та отримували свої замовлення через поштові відправлення. Головною задачею на сьогодні для поштових операторів є те, що потрібно визначити актуальні ризики процесів пересилки продукції через митні кордони під час міжнародних поштових відправлень.

Згідно з даними Державної служби статистики, спостерігається позитивна динаміка в обсязі інтернет-торгівлі порівняно із роздрібною. Головний мотив покупки на зарубіжних інтернет-сторінках магазинів є значно нижча ціна, що стосується електронних приладів чи побутової техніки, а також вища якість продукції, що стосується одягу для дорослих і дітей, взуття.

В Україні існують декілька видів поштових відправлень згідно Правил надання послуг поштового зв'язку, що були затверджені Кабінетом міністрів України 5 березня 2009 року у Постанові №270:

1) міжнародні поштові відправлення (МПВ), де оголошується цінність – міжнародні реєстровані поштові відправлення з вкладеними паперами, документами або іншими предметами, де оцінюється їх вартість відправником;

2) міжнародні згруповані поштові відправлення, що позначаються як «Консигнація» – це декілька одночасних поштових відправлень, що надаються одним відправником для пересилки за кордони України або приходять на її територію від одного відправника з іншої країни;

3) поштові відправлення, де оголошується цінність – це реєстрований лист, посилка, бандероль, прямий контейнер, що можуть прийматися для пересилки з оцінюванням вартості вкладень, що визначається відправником;

4) поштові відправлення де є післяплата – поштові відправлення, де оголошується цінність, під час надання яких відправник доручає поштовому оператору взяти визначену ним суму вартості даного відправлення з отримувача і переслати її зворотною адресою через поштовий переказ;

5) прості поштові відправлення – поштові відправлення, що приймаються для пересилки без видачі розрахункових документів та доставляються/вручаються без розписок;

6) реєстровані поштові відправлення – поштові відправлення, які приймаються для пересилки з подальшою видачею розрахункових документів, пересилаються, де приписуються супровідні документи і вручаються отримувачу під його розписку;

7) рекомендовані поштові відправлення – реєстровані листи, поштові картки, бандеролі, гектограми, дрібні пакети, мішки «М», що приймаються для пересилки без оцінювання відправником вартості його вкладення.

Глава 36 Митного кодексу присвячена питанню пересилки товарів під час міжнародних поштових і експрес відправок. В залежності від перевізника, одержувача, відправника та від виду договору на таке перевезення повинні визначатися потрібні способи такого переміщення, наприклад, у ручній поклажі, супроводжуваним багажем, несупроводжуваним багажем, міжнародними поштовими відправленнями, міжнародними експрес-відправленнями, вантажними відправленнями.

Відповідно до прийнятих міжнародних стандартів класифікації поштові пересилки можуть розподілятися за такими критеріями: гранична маса, максимальні граничні габарити, можливий вміст, упакування. Відправлення також можуть відбуватися із супроводом. з оформленими супроводжувальними документами, з відстеженням та відшкодуванням у випадку втрати.

Згідно з аналізом публікацій щодо впровадження сучасних інноваційних технологій в логістичну діяльність поштових операторів. є можливість для визначення напрямків їх розвитку і застосування. Наприклад, можна розробити стратегії розвитку технологій в окремих країнах; визначити вплив окремих галузей та організацій на рівень якості надання поштових послуг; концентрація розробок на складові технологічних процесів доставки;

формувати нові напрямки вдосконалення процесів доставки у міжнародних сполученнях.

Отже, згідно з аналізом нинішнього стану функціонування технологій поштової доставки, ринок поштової логістики надалі буде рости та змінюватися. Існуючі поштові організації планують вкласти великі кошти в запровадження нових технологій доставки, впровадження сучасних підходів та інтелектуальних рішень. Таким чином, надалі планується розробити ефективні технології поштових доставок у міжнародних сполученнях

В Україні працюють багато операторів поштового зв'язку - конкурентів ТОВ “Нова Пошта”: перш за все – це державне підприємство “Укрпошта”, Автолюкс, Ін-тайм, Нічний експрес та інші. Порівняльна характеристика наведена в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Основні показники поштових операторів на ринку України, 2021 р.

Підприємства	Нова Пошта	Укрпошта	Нічний експрес	Автолюкс	Інтайм	Євроекспрес
Рік заснування	2001	1994	2001	1997	2002	2003
Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Запоріжжя	м. Київ
Кількість відділень	1365	понад 14000	272	200	491	92
Кількість міст обслуговування	675	усі міста України	102	126	344	83

Компанія “Нова Пошта” асоціюється у клієнтів, в першу чергу, із швидкою доставкою, високою вартістю надання послуг, великою кількістю відділень та ін.

2.3. Оцінка системи управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Нова пошта»

Основне завдання ТОВ «Нова Пошта» – найкраще задовольняти потреби клієнтів у поштових послугах та інноваційних продуктах.

Однак поняття «лідерство» означає для ТОВ «Нова Пошта» набагато більше, ніж кількісні показники. У компанії ТОВ «Нова Пошта» переконані, що сталий розвиток можливий лише за умови відповідального підходу до ведення бізнесу. Бути лідером означає щодня підтверджувати репутацію відповідальної компанії з високим рівнем організації бізнесу, найкращими спеціалістами та високоякісним сервісом.

Стратегія ТОВ «Нова Пошта» по досягненню своєї мети включає чотири пріоритети:

1. Зростання. ТОВ «Нова Пошта» продовжуватиме розвивати свої глобальні напрями сервісу – а також розробляти наявні можливості для прибуткового нарощування обсягів у таких цінових сегментах, як «якість за доступною ціною».

ТОВ «Нова Пошта» прагне розвивати чи утримувати лідируючі позиції на пріоритетних – найбільших та прибуткових – ринках. Компанія буде продовжувати розробляти та використовувати інноваційні підходи до удосконалення послуг та маркетингу.

2. Продуктивність. Підхід до продуктивності полягає насамперед у використанні масштабу та ресурсів компанії для збільшення прибутку.

Для ТОВ “Нова Пошта” продуктивність не зводиться до простого скорочення витрат і означає, перш за все, доцільне використання наявних ресурсів при незмінному поліпшенні якості сервісу, ефективну систему логістики, а також зниження непрямих витрат. В результаті ТОВ “Нова Пошта” вивільняє додаткові кошти для реінвестування, що сприяє посиленню конкурентних позицій.

3. Відповідальність. При здійсненні своєї діяльності ТОВ “Нова Пошта” враховує широкий спектр очікувань громадськості, що, своєю чергою, забезпечує сталий розвиток бізнесу компанії.

Комерційний успіх невіддільний від добропорядної корпоративної поведінки. В основі діяльності " ТОВ “Нова Пошта” лежать принципи ведення бізнесу з точки зору соціальної відповідальності. Високі вимоги, сформульовані у Стандартах ділової поведінки ТОВ “Нова Пошта”, які неухильно дотримуються співробітниками компанії.

4. Організація, налаштована на перемогу. Тільки співробітники здатні втілити в життя мету ТОВ “Нова Пошта”. У компанії працюють талановиті та професійні люди, які мають бажання та здатність демонструвати видатні результати роботи і таким чином просувати бізнес компанії вперед.

ТОВ “Нова Пошта” вважає, що співробітники повинні постійно розвиватися, обмінюватися досвідом, набувати нових знань. При цьому ТОВ “Нова Пошта” прагне створити таку атмосферу, в якій співробітники отримували б задоволення від роботи. Це передбачає відкриту корпоративну культуру, в якій цінуються зміни та інновації.

ТОВ “Нова Пошта” надає величезного значення розвитку лідерських якостей на всіх рівнях організації. Керівники будь-якої ланки в компанії повинні мати стратегічне мислення, впроваджувати інноваційні рішення та допомагати своїм командам вносити суттєвий внесок у бізнес ТОВ “Нова Пошта.

Завдання ТОВ “Нова Пошта” полягає в тому, щоб у будь-якому ціновому сегменті споживач віддавав перевагу послугам ТОВ “Нова Пошта”

Компанія робить акцент на розвитку послуг зростаючих та найбільш прибуткових сегментів.

Для реалізації своєї місії ТОВ “Нова Пошта” намітила такі стратегічні цілі (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Пріоритетні напрямки діяльності ТОВ “Нова Пошта”

Галузь діяльності	Пріоритетні напрямки
Інновації	Стратегічний маркетинг, пошук та залучення інновацій
Розробка нових послуг	Створення конкурентоспроможного сервісу для традиційних і нових напрямів
Менеджмент якості	Підтвердження відповідності системи менеджменту якості вимогам міжнародних та національних стандартів Вдосконалення СМЯ Результативність та ефективність СМЯ
Економіка	Підвищення ефективності бізнес-процесів Максимізація кожного з виділених напрямів бізнесу
Операційна діяльність	Оптимізація управління операційною діяльністю підприємства Технічне переозброєння
Управління процесами	Впровадження інформаційних технологій
Управління персоналом	Оцінка стану людських ресурсів Прогнозування та планування потреби в персоналі Зростання кваліфікації персоналу Реалізація заходів щодо захисту персоналу
Фінансовий менеджмент	Зменшення кредитного портфеля та оптимізація витрат на обслуговування боргу

Управління корпоративним майном	Зростання капіталізації обсягів нерухомості Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання майнового комплексу
Громадські відносини	Здійснення відкритої інформаційної політики при забезпеченні збереження державної та комерційної таємниць Підтримка та розвиток іміджу компанії Розвиток корпоративної культури

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ “Нова Пошта” буде проведено формальний аналіз впливу груп факторів. Для цього буде використано метод PEST-аналізу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця PEST–аналізу

Групи факторів	Події / фактори	Загроза можливість (+1- позитив. фактор, негатив. фактор)	Ймовірність події впливу фактору (1,2,3)	Важливість фактору чи події (від 1 до 5)	Вплив на компанію
Політичні	1. Податкові пільги	1	2	4	8
	2. Зміни в законодавстві	1	3	5	15
	Повномасштабна війна з Росією	-1	3	5	-15
Всього					8
	1. Підвищення тарифів на паливо та	-1	2	4	-8

Економічні	електроенергію				
	2. Нестабільний курс валют	-1	2	3	-6
	Всього				-14
Соціальні	1. Соціально-демографічна криза в країні	-1	3	5	-15
	Всього				-10
Технологічні	1. Тривалі терміни впровадження останніх наукових розробок	-1	3	3	-9
	2. Тенденції розвитку НДДКР та витрати на НДДКР з різних джерел	1	3	5	15
	3. Оновлення асортименту та модернізації послуг	1	3	5	15
	Всього				21

Найбільш значний позитивний вплив на діяльність компанії надають технологічні фактори, особливо важливі в цій галузі фактори, пов'язані з новизною технологічних рішень для надання поштових послуг. Значний негативний вплив мають економічні та соціальні чинники. Підвищення ціни на пальне безпосередньо впливають на збільшення собівартості послуг. Соціально-демографічна криза внаслідок війни призведе до нестачі кваліфікованих фахівців може позначитися на якості продукції – здебільшого конкурентній перевазі компанії, зменшенню споживчого попиту. Політичні

чинники також мають досить відчутний негативний вплив. Повномасштабна війна з Росією призвела до економічної кризи в країні, закриття численних відділень на окупованих територіях, фізичного руйнування майна підприємства.

Для аналізу стратегічного потенціалу підприємства заповнюється матриця VRIO-аналізу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця VRIO-аналізу ресурсів ТОВ “Нова Пошта”

Ресурси	V	R	I	O	Результат використання ресурсу	VRIO-показник	Економічний показник
Інноваційні	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	0,5	Вище середнього
Техніко-технологічні	Так	Так	Так	Так	Тимчасова конкурентна перевага	0,5	Вище середнього
Кадрові	Так	Так	Так	Так	Конкурентний паритет	0	Середній
Фінансові	Ні	Ні	Ні	Ні	Конкурентна слабкість	-1	Нище середнього

Далі необхідно визначити питому вагу кожного ресурсу компанії у створенні споживчої вартості та розрахувати показник внутрішнього потенціалу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок показника внутрішнього потенціалу ТОВ “Нова Пошта”

Ресурси	Питома вага	VRIO-показник	
Інноваційні	0,3	0,5	0,15
Техніко-технологічні	0,4	0,5	0,2
Кадрові	0,1	0	0
Фінансові	0,2	-1	-0,2
Всього			0,15

Використання показника внутрішнього потенціалу передбачає визначення внутрішньої конкурентоспроможності ресурсів підприємства.


За даними таблиці 2.8 ТОВ “Нова Пошта” має негативний внутрішній потенціал, тобто компанія неефективно використовує ресурси. Для оцінки зовнішньої складової стратегічного потенціалу ТОВ “Нова Пошта” необхідно оцінити стратегічний відгук (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок показника стратегічного відгуку

Ресурс	Питома вага	Пит. вага*	Значимість	
Інноваційні	0,3	0,75	0,2	0,15
Техніко-технологічні	0,4	1	0,15	0,15
Кадрові	0,1	0,25	0,4	0,1
Фінансові	0,2	0,5	0,25	0,125
Всього				0,525

Середня оцінка впливу всіх факторів довкілля дорівнює 2,5. За даними розрахунку показника стратегічного відгуку, видно, що компанія може відображати вплив макрооточення. На підставі розрахованих показників внутрішнього потенціалу та стратегічного відгуку будується матриця стратегічного розвитку (рисунок 2.4).

Позитивний		
ТОВ. «Нова пошта»		
Нульовий		
Негативний		

Негативний Нульовий Позитивний

Рисунок 2.3 – Матриця стратегічного розвитку ТОВ “Нова Пошта”

Стрілкою малюнку 2.3 позначено подальший напрямок компанії. Компанія має позитивний стратегічний відгук, але негативний внутрішній потенціал.

Таким чином ТОВ “Нова Пошта” потрапляє в крайній верхній лівий квадрат. Це означає, що керівництво компанії реагує на найменші зміни зовнішнього оточення. У компанії немає необхідності змінювати стратегію, проте слід звернути увагу на внутрішню диверсифікацію, модифікацію, навчання персоналу. Керівництву підприємства необхідно змінити сферу докладання основних зусиль із зовнішньої на внутрішню.

Для визначення сильних і слабких, можливостей та загроз для функціонування компанії було обрано метод SWOT-аналізу (таблиці 2.10 та 2.11).

Таблиця 2.10

**Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ “Нова
Пошта”**

	Сильні внутрішні сторони		Слабкі внутрішні сторони
S1	Позитивна кредитна історія	W1	Високі накладні витрати
S2	Можливість залучати джерела фінансування	W2	Недостатність власних оборотних засобів
S3	Висока кваліфікація персоналу	W3	Тривалий цикл розробки та впровадження нових послуг
S4	Різноманітні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників компанії	W4	Низька рентабельність діяльності
S5	Підприємство має широкий асортимент послуг	W5	Недостатня мотивація працівників в галузі інноваційного розвитку
S6	Регулярне оновлення основних фондів	W6	Недоліки в управлінні ризиками в роботі компанії
		W7	Рівень з/п основних спеціалістів, нище рівня з/п в комерційному секторі
		W8	Відставання вітчизняної елементарної та технологічної бази від іноземної
	Зовнішні можливості		Зовнішні загрози
O1	Можливість розширення надаваних послуг	T1	Економічні, соціальні загрози внаслідок війни з РФ
O2	Збільшення долі за рахунок експансії	T2	Збільшення темпів росту інфляції
O3	Можливість диверсифікації послуг	T3	Втрата долі ринку та майна
O4	Можливість вступу в стратегічні альянси	T4	Можлива відмова споживачів від послуг через зниження купівельної спроможності

Визначення сильних та слабких сторін компанії здійснюється для того, щоб виявити напрямки діяльності та ресурси (можливості), які можуть стати

основою майбутньої стратегії компанії та створення стійких конкурентних переваг.

В результаті аналізу сильних і слабких сторін підприємства можна зробити висновок, що найбільшу загрозу для успішного функціонування та розвитку компанії становлять такі фактори:

- економічна та соціальна напруга внаслідок війни з Росією;
- збільшення темпів росту інфляції;
- недоліки в управлінні ризиками в роботі компанії;
- низький рівень середньої заробітної плати персоналу.
- можлива відмова споживачів від послуг через зниження купівельної спроможності

Таблиця 2.11

Матриця SWOT - аналізу ТОВ “Нова Пошта”

Пари	Опис взаємодії	Значимість пари					Стратегічна реакція
		1	2	3	4	5	
S1 - W2	Гарна кредитна історія дозволяє компанії отримувати значну кількість позикових коштів, однак дана обставина веде до зменшення власних коштів і втрати автономності					+	Рівномірне скорочення позикових коштів та збільшення долі власних коштів
S1 - T1						+	
S2 - W2				+			
S2 - T1				+			
S3 - W6	Якість послуг на підприємстві знаходиться під загрозою у зв'язку з відсутністю спеціалістів, які працюють з високими технологіями				+		Реорганізація та реструктуризація компанії з впровадженням сучасної системи мотивації персоналу
S3 - W7					+		
S4 - W5				+			
S4 - W6			+				

S5 - W4				+			
S5 - W6				+			
S6 - W8	Відставання у вітчизняній елементній базі загрожує технологічній безпеці підприємства та дає конкурентні переваги			+			Кооперація та співробітництво з іноземними компаніями
S6 - T3	іншим компаніям					+	
O2 - W3					+		

Продовження таблиці 2.11

O3 - T4	Через зниження попиту компанія може втратити частину ринку збуту продукції						Пошук нових ринків збуту
---------	--	--	--	--	--	--	--------------------------

Виходячи з проведеного аналізу ТОВ “Нова Пошта” можна вказати на такі основні проблеми компанії, представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Основні проблеми ТОВ “Нова Пошта”

Проблема	Можливі наслідки
Фінансування діяльності підприємства за рахунок позикових джерел	Загроза втрати фінансової самостійності
Мала частка власного капіталу	Погані можливості для залучення інвесторів в майбутньому
Повільне оновлення основних фондів	Ослаблення конкурентних позицій
Недостатній рівень підвищення кваліфікації працівників	Втрата цінних навиків і знань

Низький рівень середньої заробітної плати спеціалістів	Перехід спеціалістів в інші компанії
Залежність від тарифів та цін на пальне	Збільшення собівартості і ріст цін на послуги
Недостатнє співвідношення ціни/якості на послуги в порівнянні з основними конкурентами компанії	Падіння попиту і перехід споживачів до конкурентів

Під час аналізу становища підприємства у галузі можна виявити такі основні стратегічні напрями ТОВ “Нова Пошта”:

- стратегічний напрямок розвитку кадрового потенціалу;
- стратегічний напрямок інноваційного розвитку;
- стратегічний напрямок технічного та технологічного розвитку;
- фінансово-інвестиційний стратегічний напрямок.

На основі методу аналізу стратегічних переваг необхідно вибрати найкращий напрямок розвитку для підприємства ТОВ “Нова Пошта”.

На першому етапі аналізу попарно порівнюються стратегічні напрями розвитку. В результаті розрахунку першого коефіцієнта переваг рівні максимальні значення набули два стратегічні напрями розвитку ТОВ “Нова Пошта”: кадрового потенціалу та фінансово-інвестиційного розвитку (Таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

**Розрахунок першого коефіцієнта переваг стратегічних напрямів
ТОВ “Нова Пошта”**

Напрямок розвитку	Розвиток кадрового потенціалу	Інноваційний розвиток	Технічний технологічний розвиток	Фінансово-інвестиційний розвиток	Ранг t_k	T_k
Інноваційний розвиток	9	3	5	9	26	1
Розвиток кадрового потенціалу	7	5	7	7	26	1

Фінансово-інвестиційний розвиток	9	3	5	9	16	0,62
	5	3	1	7		
Технічний технологічний розвиток	3	3	1	5	12	0,46

На другому етапі всі стратегічні напрями порівнюються за двома критеріями: ресурсомісткість для реалізації та часовий період реалізації (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок другого та третього коефіцієнтів переваг

Стратегічний напрямок	Ресурсомісткість		Тривалість реалізації	
	Ранг ik	I_k	Ранг jk	J_k
Інноваційний розвиток	3	0,75	4	1
Розвиток кадрового потенціалу	4	1	3	0,75
Фінансово-інвестиційний розвиток	2	0,50	2	0,50
Технічний і технологічний розвиток	1	0,25	1	0,25

В результаті розрахунку другого та третього коефіцієнтів переваг найвищі значення коефіцієнтів спостерігаються у стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу та інноваційного розвитку ТОВ “Нова Пошта”.

Третій етап містить у собі побудову карти стратегічних напрямів, що відбиває взаємозв'язок між стратегічними напрямками (рисунок 2.5).

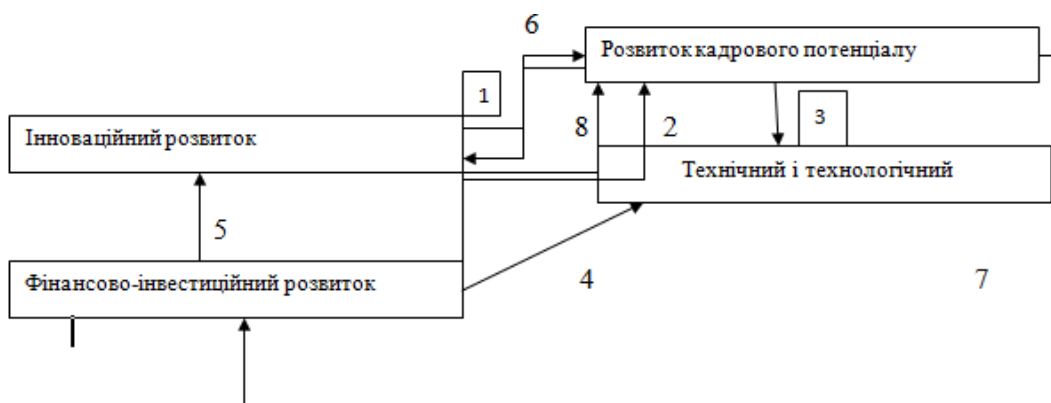


Рисунок 2.5 - Карта напрямів взаємозв'язків між стратегічними напрямками

Розшифровка порядкових номерів рисунка 2.5 представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Розшифрування взаємозв'язків між стратегічними напрямками

№	Характер взаємозв'язку
1	Для забезпечення інноваційного процесу потрібний кваліфікований персонал
2	Стабільне фінансове становище компанії сприяє припливу кваліфікованих фахівців
3	Чим вище кваліфікація персоналу, тим ефективніше використовуються техніко-технологічні ресурси
4	Чим вищий техніко-технологічний стан підприємства, тим більше приплив інвестицій
5	Без стабільного фінансового стану компанії неможливий інноваційний розвиток
6	Молоді спеціалісти є основою інноваційного розвитку
7	Для ефективної фінансово-інвестиційної діяльності необхідні кваліфіковані кадри
8	Інвестиції у розвиток кадрового потенціалу сприяють ефективній роботі підприємства

За даними третього етапу найбільше взаємозв'язків спостерігається у двох стратегічних напрямів розвитку: розвиток кадрового потенціалу ТОВ "Нова Пошта" та інноваційний розвиток компанії.

На основі карти взаємозв'язків розраховується четвертий коефіцієнт переваги (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок четвертого коефіцієнта переваги

Стратегічний напрямок	Ранг $Sk_{исх}$	Ранг $Sk_{вх}$	Sk
Інноваційний розвиток	3	2	0,67
Розвиток кадрового потенціалу	2	3	0,67
Фінансово-інвестиційний розвиток	1	2	0,22
Технічний та технологічний розвиток	1	1	0,11

В результаті розрахунку четвертого коефіцієнта переваги два напрями розвитку мають рівні найбільші значення коефіцієнта, рівні 0,67.

На четвертому етапі розраховується підсумковий коефіцієнт переваги (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок підсумкового коефіцієнта переваги

Стратегічний напрямок	P_k
Інноваційний розвиток	0,35
Розвиток кадрового потенціалу	0,27
Фінансово-інвестиційний розвиток	0,19
Технічний і технологічний розвиток	0,19

З проведеного вище аналізу видно, що найкращим стратегічним напрямом розвитку для ТОВ “Нова Пошта” є розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Значення підсумкового коефіцієнта переваги для цього напрямку розвитку є найвищим і дорівнює 0,35.

На другому місці знаходиться стратегічний напрямок кадрового розвитку.

Підсумовуючи, варто відзначити, що ТОВ “Нова Пошта” знаходиться у сприятливому економічному становищі. Зростає прибуток від реалізації, а разом із нею прибуток та рентабельність ТОВ “Нова Пошта”.

Діяльність компанії залучає нових клієнтів, а також підвищує ефективність роботи з наявною базою клієнтів.

За даними проведеного аналізу переваг стратегічних напрямів «ТОВ “Нова Пошта” найкращим для підприємства є стратегічний напрямок розвитку інноваційного потенціалу.

Слід зазначити, що інші, виявлені стратегічні напрями розвитку ТОВ “Нова Пошта”: стратегічний напрямок фінансового розвитку, стратегічний напрямок технічного та технологічного розвитку також потребують розробки для подальшого впровадження в діяльність компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства ТОВ «Нова Пошта»

За даними проведеного аналізу переваг стратегічних напрямів на прикладі компанії ТОВ “Нова Пошта” найбільш переважним, як для аналізованої компанії на ринку є стратегічний напрямок розвитку кадрового потенціалу та інноваційного потенціалу.

Для повноцінного розвитку кадрового потенціалу ТОВ “Нова Пошта” на ринку необхідні заходи щодо залучення, адаптації та цільової підготовки молодих кадрів.

План розвитку кадрового потенціалу включає у собі кілька напрямів (підвищення кваліфікації і соціальна програма), у тому числі найкращим є підвищення кваліфікації.

Для реалізації програми з підвищення кваліфікації British ТОВ “Нова Пошта” необхідно провести наступні заходи, що передбачають підготовку перспективного резерву за системою безперервної освіти:

- укладання договорів з цільового навчання з провідними вузами;
- проходження виробничої практики студентами на підприємстві;
- участь співробітників підприємства в лекціях у вузах з профільних предметів;
- коригування навчального плану із включенням до нього тренінгів, необхідних фахівцям;

Також для залучення та утримання співробітників у ТОВ “Нова Пошта” пропонується впровадження соціальної програми, що складається з трьох основних напрямів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1– Соціальна програма розвитку співробітників ТОВ “Нова Пошта”

У рамках підпрограми «Здоров'я» пропонується реалізація заходів, спрямованих на профілактику та зниження рівня захворювання працівників ТОВ “Нова Пошта”:

- вакцинація проти COVID-19;
- регулярне проходження диспансеризації співробітниками компанії;
- розширення списку послуг мед центру, де проходять огляди співробітники;
- страхування життя та здоров'я співробітників компанії.

В рамках підпрограми «Відпочинок» пропонується реалізація наступних заходів:

- продаж пільгових путівок у санаторії та пансіонати;
- організація екскурсій для співробітників та членів їх сімей по території України;
- культурна програма (пільгові квитки до театру, на виставки тощо)

У рамках підпрограми «Спорт» пропонуються такі заходи:

- продаж пільгових абонементів до фітнес-клубів за допомогою надання дотацій;

- організація спортивних змагань.

Дані напрямки розвитку дозволять ТОВ “Нова Пошта” підготувати молодих фахівців, які розуміють корпоративну культуру компанії, а також утримати їх у компанії.

У програмі інноваційного розвитку передбачається чотири основні напрями: рисунок 3.2



Рисунок 3.2 – Програма інноваційного розвитку ТОВ “Нова Пошта”

Програма інноваційного розвитку ТОВ “Нова Пошта” передбачає такі стратегічні заходи:

1. Інновації у сервісному обслуговуванні:

- запровадження автоматизованої системи оперативно-календарного планування (ОКП) сучасного рівня;

- використання інтернет-технологій для автоматизації бізнес-процесів під час реалізації коопераційних виробничих зв'язків з іншими підприємствами.

2. Інновації в інформаційних технологіях:

- автоматизації процесів підготовки складських робіт;

- впровадження автоматизованої системи перевірки, контролю та випробування у компанії.

3. Інновації в маркетингу та просуванні:

- забезпечення максимального доступу до інформації про послуги, їх характеристики та споживчі властивості;
- обмін маркетинговою інформацією з підприємствами-партнерами в рамках спільних проектів, що виконуються та плануються;
- оптимізація процесів взаємодії структурних підрозділів.

4. Інновації у системі менеджменту:

- проведення щорічних інспекційних аудитів СМЯ підприємства сертифікаційним органом;
- впровадження корпоративних стандартів СУЯ;
- поетапна заміна наявного обладнання на нове.

Для виявлення проблем в інноваційній діяльності ТОВ “Нова Пошта” скористаємося системою показників, поданих у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система показників оцінки інноваційної діяльності ТОВ “Нова Пошта”

Показник	Позначення	Формула	2020	2021
Фінансова складова				
Частка внутрішніх витрат на НДДКР та придбання технологій у загальних витратах	K1	$K_1 = \frac{Z_{\text{НДДКР}} + Z_{\text{т}}}{Z_{\text{об}}}$	0,81	0,95
Наукоємність послуг, що надаються	K2	$K_2 = \frac{Z_{\text{НДДКР}}}{V_{\text{пр}}}$	0,54	0,6
Забезпеченість інтелектуальною власністю	K3	$K_3 = \frac{НА}{ВНА}$	0,12	0,3

Частка витрат на придбання нематеріальних активів у загальних внутрішніх витратах на дослідження та розробки	K4	$B_{на}$ $K_4 = \frac{B_{на}}{Z_{НДДКР}}$	0,5	0,8
--	----	--	-----	-----

Продовження таблиці 3.1

Частка витрат на підвищення кваліфікації та навчання кадрів у загальному обсязі витрат на дослідження та розробки	K5	$Z_{ПК}$ $K_5 = \frac{Z_{ПК}}{Z_{НДДКР}}$	0,67	0,99
Кадрова складова				
Частка зайнятих дослідженнями та розробка у загальній чисельності персоналу підприємства	K7	$Ч_{НДДКР}$ $K_7 = \frac{Ч_{НДДКР}}{Ч_{заг}}$	0	0
Забезпеченість кадрами вищої кваліфікації	K8	$Ч_{вк}$ $K_8 = \frac{Ч_{вк}}{Ч_{НДДКР}}$	0,57	0,86
Рівень заробітної плати науково-технічних фахівців	K9	$Z_{Пнтф}$ $K_9 = \frac{Z_{Пнтф}}{Z_{Пп}}$	0,44	0,54
Матеріально-технічна складова				
Техніко-технологічна база, призначена для НДДКР	K10	$O_{НДДКР}$ $K_{10} = \frac{O_{НДДКР}}{O_{заг}}$	0,65	0,88
Прогресивність обладнання	K11	$O_{пр}$ $K_{11} = \frac{O_{пр}}{O_{об}}$	0,71	1
Модернізація обладнання	K12	O_m	0,64	0,98

		$K_{12} = \text{-----}$ $O_{об}$		
Коефіцієнт освоєння нової техніки	K13	$OP\Phi_H$ $K_{13} = \text{-----}$ $OP\Phi$	0,4	0,6
Інформаційна складова				
Витрати інформаційну діяльність	K14	$B_{ід}$ $K_{14} = \text{-----}$ $З_{НДДКР}$	0,3	0,5
Персонал, зайнятий інформаційною діяльністю	K15	$\Psi_{ід}$ $K_{15} = \text{-----}$ $\Psi_{НДДКР}$	0	0
Ринкова складова				
Показник освоєння нової послуги	K16	$BP_{ін}$ $K_{16} = \text{-----}$ $BP_{об}$	0	0
Конкурентоспроможність послуги	K17	Ψ_i $K_{17} = \text{-----}$ Ψ_i	0,5	0,5
Технічний рівень підприємства				
Фондовіддача	Kт1	$Q_{тп}$ $K_{т1} = \text{-----}$ $B_{овф}$	0,115	0,119
Фондоозброєність	Kт2	$B_{овф}$ $K_{т2} = \text{-----}$ $N_{сп}$	0,886	0,889

Закінчення таблиці 3.1

Оновлення ОВФ	Кт3	V_b $K_{т5} = \text{-----}$ V_r	0,02	0,04
Знос обладнання	Кт4	V_i $K_{т6} = \text{-----}$ $V_{шi}$	0,1	0,2
Вибуття ОПФ	Кт5	$V_{виб}$ $K_{т8} = 1 - \text{-----}$ C_r	0,02	0,04
Організація праці				
Організація робочих місць	Ко1	$n m_i$ $K_{o1} = \sum \text{-----}$ $I=1 \text{ nm}$	0,82	1
Дисципліна праці	Ко3	$t_b + t_c$ $K_{o5} = 1 - \text{-----}$ $T_{общ}$	0,76	0,88
Використання кваліфікації персоналу	Ко4	R_ϕ $K_{o7} = \text{-----}$ R_p	1	1
Механізація праці	Ко5	T_o $K_{o8} = 1 - \text{-----}$	0,82	0,98

		T_o		
Плинність кадрів	Кo6	$(\mathcal{C}_c + \mathcal{C}_{np})$ $K_{o9} = \text{-----}$ $\mathcal{C}_{сп}$	0,02	0,04
Організація управління				
Ритмічність сервісу чи доставки вантажів	Ку1	$N_{пс}$ $K_{y1} = \text{-----}$ $N_{заг}$	1	1
Якість виконання управлінських функцій	Ку2	$t_{орг}$ $K_{y4} = 1 - \text{-----}$ $T_{заг}$	0,94	1
Економічність апарату управління	Ку3	$A_n \mathcal{C}_n$ $K_{y5} = \text{----} * \text{----}$ $A_\phi \mathcal{C}_\phi$	1	1
Показник централізації функцій управління	Ку4	$\mathcal{C}_ц$ $K_{y6} = \text{-----}$ $\mathcal{C}_{заг}$	0,85	0,98
Показник організації робочих місць та обслуговування	Ку5	N_{oo} $K_{y9} = \text{-----}$ N_p	0,75	0,85
Показник умови праці працівників управління	Ку6	$S_\phi \mathcal{I}_\phi O_\phi$ $K_{y10} = a_1 \text{----} + a_2 \text{----} + a_3 \text{--}$ $S_n \mathcal{I}_n O_n$	0,86	0,98
Показник ефективності використання робочого часу	Ку7	$T_{нп}$ $K_{y11} = 1 - \text{-----}$ T_o	0,94	1

Подана система оцінки включає оптимальний склад показників, який дозволяє об'єктивно виміряти складові інноваційної діяльності, встановити динаміку та взаємозв'язок загальних та часткових тенденцій її розвитку, може бути інструментом виявлення перспективних напрямів інноваційного розвитку.

Як очевидно з проведених розрахунків, найбільш «проблемними місцями» у роботі ТОВ “Нова Пошта” є:

- відсутність співробітників, зайнятих інформаційною діяльністю (К15);
- відсутність освоєння нової продукції (К16);
- повільне оновлення ОВФ (Кт3);
- значне вибуття ОВФ (Кт5);
- значна плінність кадрів (К6);

Для вирішення зазначених проблем в інноваційній сфері ТОВ “Нова Пошта” можна запропонувати реалізацію наступних заходів:

1. Введення посади спеціаліста з аналізу ринку, який займатиметься аналізом макро та мікро факторів зовнішнього середовища, зокрема зміни економічних та правових факторів, оскільки вони мають найбільший вплив на роботу організації, аналізом діяльності конкурентів (цінова та збутова політика). Даний фахівець надаватиме щомісячний звіт про виконану роботу та виявлені тенденції генеральному директору підприємства, а також здійснюватиме розробку пропозицій щодо зміни політики компанії.

2. Для ліквідації проблеми плінності кадрів пропонується змінити систему мотивації.

3. Пропонується придбання нового обладнання, зокрема програмного забезпечення, що дозволяє зберігати та аналізувати великі обсяги інформації. (оскільки підприємством володіє великим банком даних, який для зручності користування необхідно структурувати) та необхідне для його функціонування обладнання – сервер та 3 додаткові комп'ютера.

Після проведеного аналізу переваг стратегічних напрямів розвитку, стратегічний напрямок розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу також є кращим для ТОВ “Нова Пошта”.

Заходи щодо реалізації фінансово-інвестиційного напрямку розвитку представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Заходи щодо реалізації фінансово-інвестиційного напрямку розвитку ТОВ “Нова Пошта”

Для реалізації цього стратегічного спрямування можна запропонувати такі заходи:

- підвищення рентабельності шляхом зниження витрат через кооперацію та пошук нових партнерів;
- використання більш ефективних способів сервісу;
- скорочення кредитного портфеля;
- інвестиції у власний розвиток;
- вдосконалення управління дебіторською заборгованістю;

- частка грошових сурогатів (замінники офіційних форм грошей) фінансового ринку у розрахунках із контрагентами підприємства не повинна перевищувати 1 %;

- форфейтингові угоди;

- ефективне використання та продаж непрофільних активів фірми.

Ефективне використання непрофільних активів є найбільш дієвим способом покращення діяльності компанії. Розвиток комерційного використання майнового комплексу ТОВ “Нова Пошта” дозволить підприємству збільшити виручку від цього напряму діяльності. Стратегія управління майновим комплексом передбачає оптимізацію майнового комплексу, моніторинг балансу площ та активніше комерційне використання нерухомості.

ТОВ “Нова Пошта” необхідно розглянути проекти, які дозволять сконцентрувати виробництва підприємства на одній території, частково репрофілювати площі, що вивільнилися, для подальшої здачі її в оренду з метою отримання додаткового доходу.

За попередньою оцінкою, і згідно з класифікацією, прийнятою на ринку комерційної нерухомості, приміщення, що плануються до здачі в оренду компанією, належать до класу С. Це означає, що підприємство має можливість забезпечити орендарів необхідними енергоресурсами (електроенергія, вода, газ, стиснене повітря тощо).

Крім того, приміщення оснащені підйомно-транспортним обладнанням, на території організовано паркування. За даними агентств нерухомості, на ринку виробничої оренди попит як на складські приміщення, так і на виробничі неухильно зростає. Це твердження можна зробити на підставі думки фахівців ринку нерухомості, що прогнозують, що на загальному економічному тлі і, особливо, у зв'язку зі зміною курсів іноземних валют і нестабільною політичною ситуацією, збільшиться попит на виробничу оренду з боку виробників, які зможуть скористатися умовами, що склалися.

Для більш ефективної співпраці із закордонними партнерами (існуючими та потенційними) та покращення фінансового стану ТОВ “Нова Пошта” пропонується впровадити на підприємстві практику форфейтингових угод і розрахувати їх ефективність.

ТОВ “Нова Пошта” зможе досягти наступних результатів від використання форфейтингу:

- скорочення дебіторської заборгованості;
- прискорення оборотності дебіторської заборгованості;
- покращення структури балансу;
- підвищення загальної ліквідності підприємства;
- зниження обсягу банківських позик;
- покращення репутації компанії.

За програмою техніко-технологічного розвитку можна запропонувати заходи, представлені схематично на рисунку 3.4

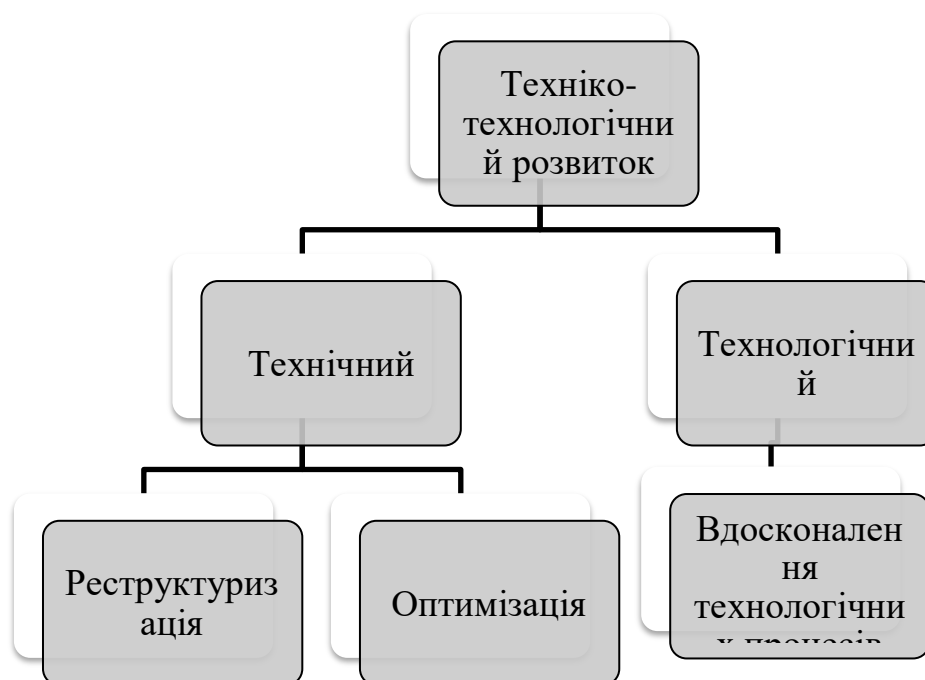


Рисунок 3.4 – Техніко-технологічний розвиток ТОВ “Нова Пошта”

У рамках програми техніко-технологічного розвитку пропонуються такі заходи:

- проведення реконструкції та переозброєння обладнання;
- реалізація заходів щодо реструктуризації та оптимізації невикористовуваних виробничих площ;
- реалізація застарілого та невикористовуваного технологічного та енергетичного обладнання.

Таким чином, в якості стратегічного розвитку ТОВ “Нова Пошта” запропоновані наступні заходи:

- інноваційний розвиток;
- розвиток кадрового потенціалу;
- фінансово-інвестиційний розвиток;
- технічний та технологічний розвиток.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованого проекту з вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємства

Очікуваний ефект від заходів щодо розвитку кадрового потенціалу.

У 2022-2023 роках витрати на перепідготовку і підвищення кваліфікації співробітників у ТОВ “Нова Пошта” складуть у середньому 8,5 млн. грн.

У рамках програми розвитку кадрового потенціалу планується збільшення цих витрат на 15 % щорічно протягом трьох років. До 2026 р. витрати становитимуть приблизно 12,9 млн грн. (рисунк 3.5).

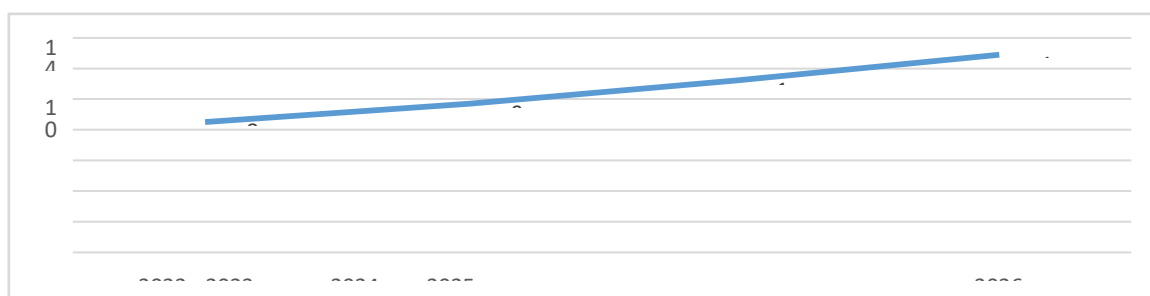


Рисунок 3.5 – Планові витрати на розвиток програм кадрового потенціалу ТОВ “Нова Пошта”, млн. грн.

За цей час планується реалізувати основні заходи, пов'язані із соціальною програмою. Процентний розподіл витрат між двома основними програмами представлено на рисунку .3.6

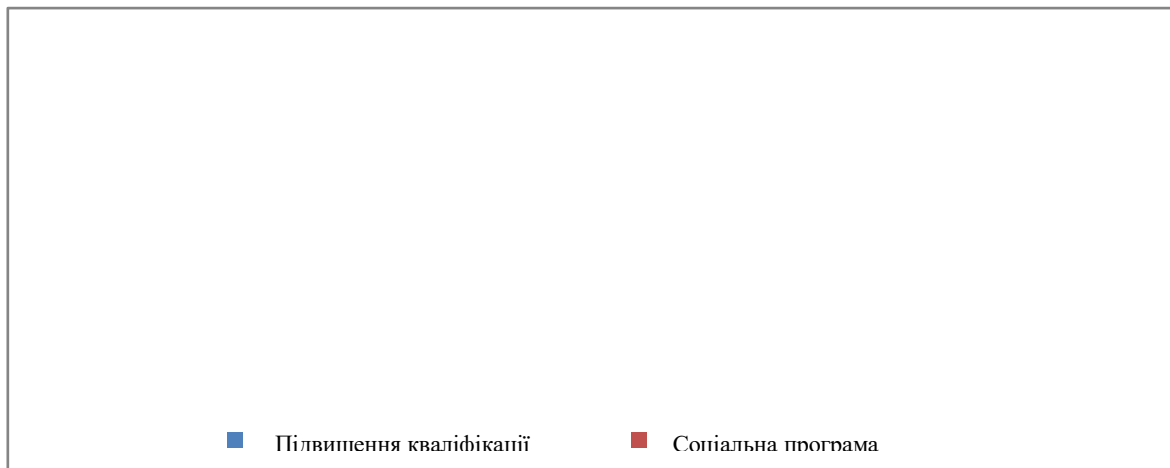


Рисунок 3.6 – Розподіл витрат між програмами стратегічного спрямування розвитку кадрового потенціалу ТОВ “Нова Пошта”

Програми розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу розраховані на 3 роки. В результаті цих програм планується досягти таких результатів.

Коефіцієнт поточної ліквідності до 2026 року планується досягти 1,5. Це означає, що платоспроможність ТОВ “Нова Пошта” за короткостроковими зобов'язаннями підвищиться.

Планується збільшення значення коефіцієнта швидкої ліквідності до рівня 0,45 за допомогою зниження частки короткострокових зобов'язань (рисунок 3.7).

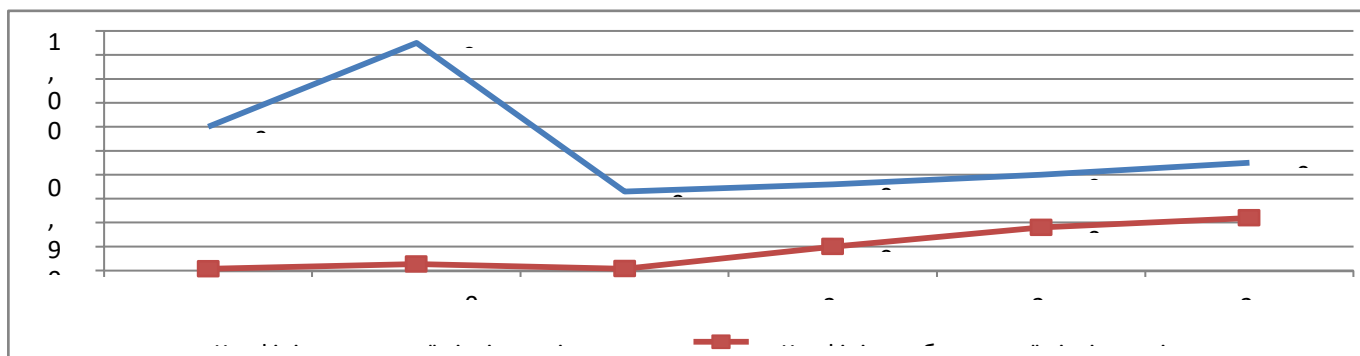


Рисунок 3.7– Прогноз зміни показників ліквідності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – за рахунок впровадження форфейтингу планується значно знизити обсяги короткострокової кредиторської заборгованості та внаслідок цього підвищиться платоспроможність за короткостроковими кредитами. До кінця прогнозного періоду планове значення коефіцієнта дорівнює 0,22.

Дані про прогноз зміни коефіцієнта фінансової стійкості представлені на рисунку 3.8.

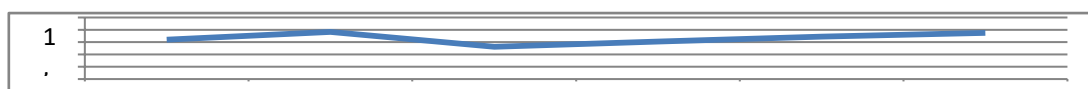


Рисунок 3.8 – Прогноз зміни фінансової стійкості

До 2026 року планується досягти докризових значень коефіцієнта, що дорівнюють 0,75.

У 2022 році значення коефіцієнта оборотності дорівнює 1. Іншими словами, планується прискорити оборотність до 1 обороту на рік. Період оборотності до кінця прогнозного періоду становитиме 358 днів.

Після впровадження форфейтингу планується скорочення обсягу дебіторської заборгованості, отже, і коефіцієнта оборотності. Планове значення у 2026 році дорівнює 3,67, період оборотності скоротиться до 99 днів.

До кінця прогнозного періоду значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості дорівнюватиме 3,8, період оборотності скоротиться до 96 днів. Це говорить про те, що компанія швидше оплачуватиме свої рахунки.

Протягом усього прогнозного періоду спостерігається зростання показника коефіцієнта валового прибутку. Це означає, що ефективність управління виробничими витратами продовжуватиме зростати (рисунок 3.9).

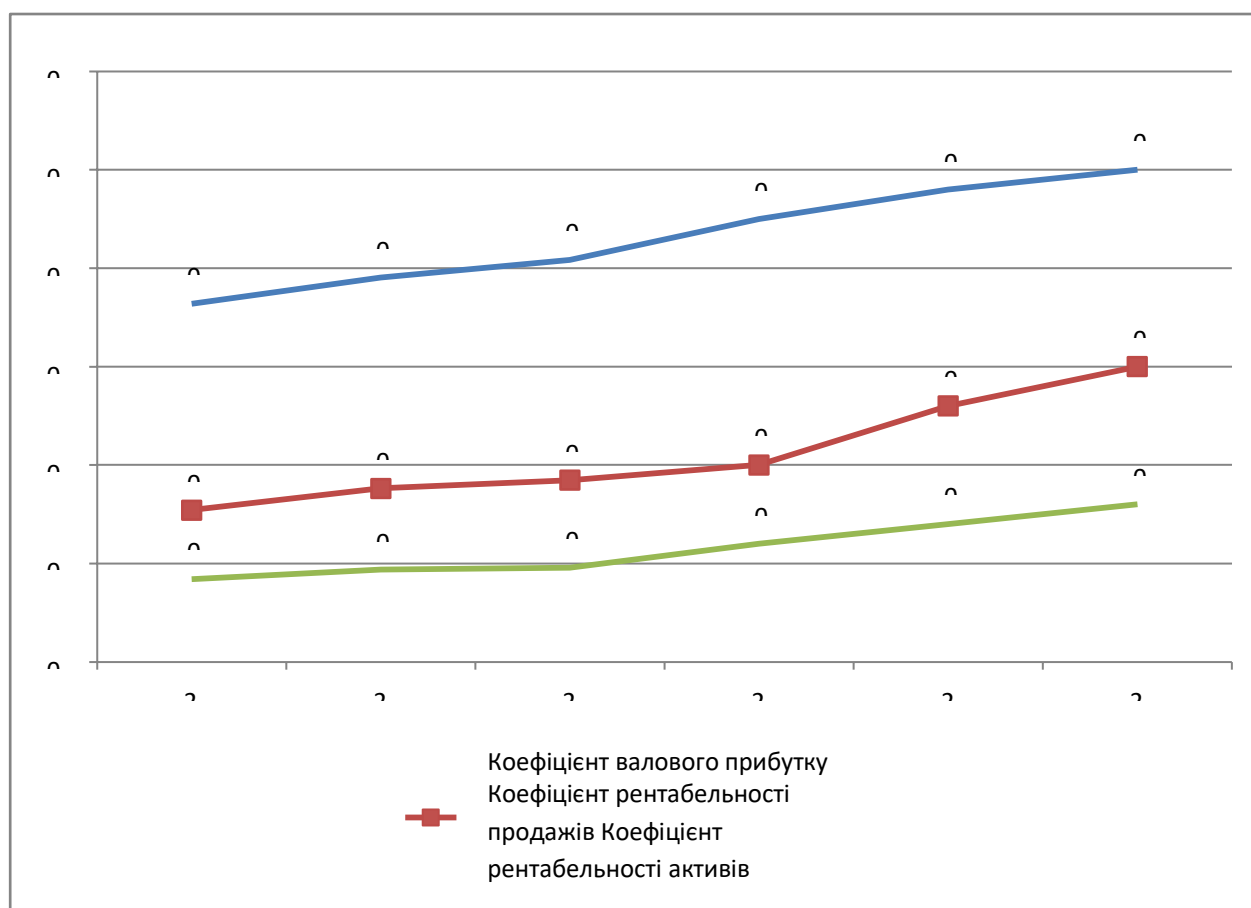


Рисунок 3.9– Прогноз зміни рентабельності

Частка чистого прибутку зростатиме протягом усього прогностного періоду. Віддача, що припадає на 1 грн. сукупних активів зростатиме і до 2026 року становитиме 16 коп.

Загалом після проведення заходів щодо розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу ТОВ “Нова Пошта” спостерігається поліпшення всіх фінансових показників. Значно знижується фінансова залежність від кредиторів. Знижується короткострокова кредиторська заборгованість.

З прогнозу щорічної динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності видно, що використання форфейтинга надає значний позитивний вплив на фінансовий стан підприємства (рисунок 3.10).

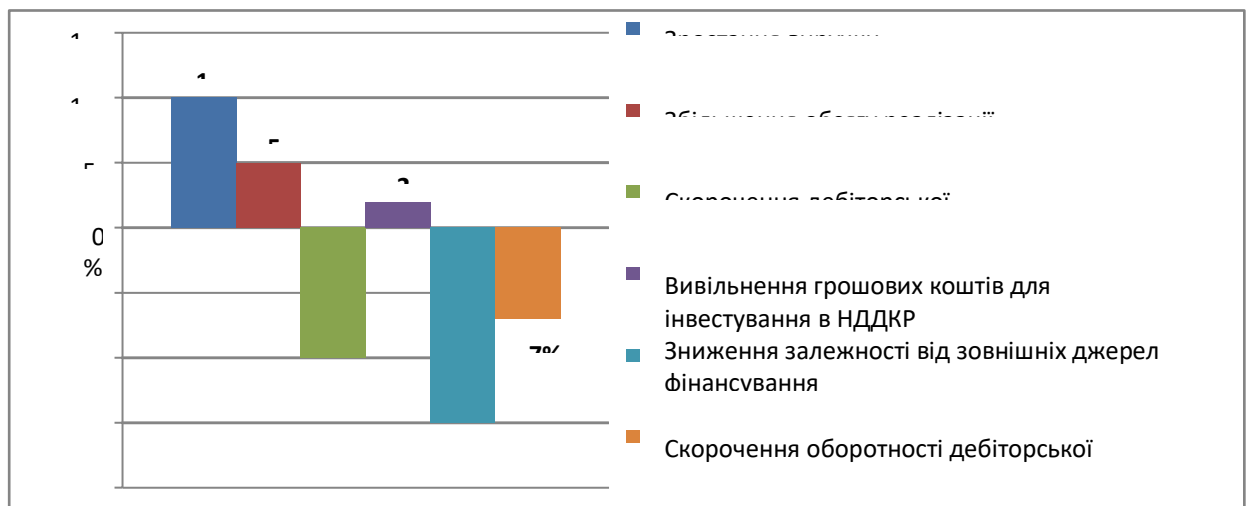


Рисунок 3.10 – Динаміка основних показників під час впровадження форфейтингу

Виходячи з того, що середній експортний контракт складає 68 млн. грн., передбачається за допомогою форфейтингу фінансувати щорічно від 20 контрактів у 2025 р. до 32 таких контрактів у 2026 р. Таким чином, приріст виручки складе 1,4 – 2,2 млрд. грн. .

Скорочення обсягу дебіторської заборгованості одночасно зі зростанням виручки призведе до скорочення оборотності дебіторської

заборгованості на 7% щорічно. До кінця прогнозного періоду значення показника становитиме 99 днів.

При отриманні додаткового виторгу від експорту планується вивільнення коштів на інвестування в основний капітал. Виділення 15% від експортної виручки дозволить ТОВ “Нова Пошта” щорічно додатково інвестувати від 210 до 330 млн. грн. у розвиток, що дозволить забезпечити зниження фінансової залежності від кредиторів приблизно 40 %, переважно необхідно скорочувати короткострокову кредиторську заборгованість (рисунок 3.11).

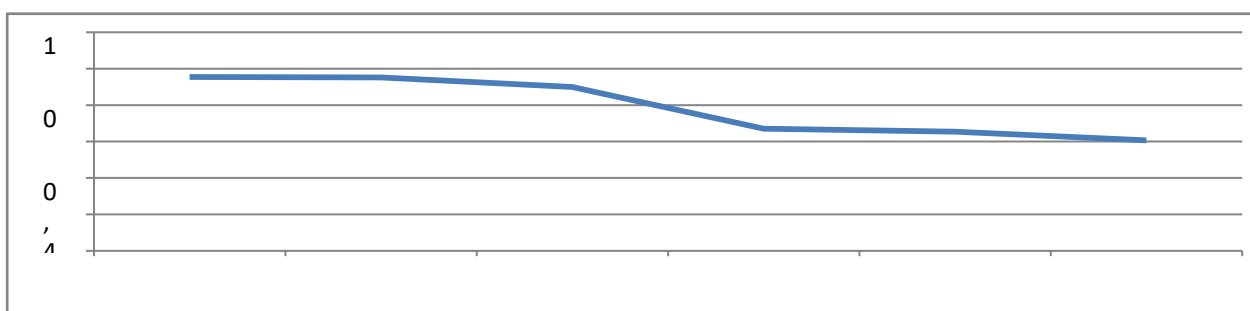


Рисунок 3.11 – Динаміка коефіцієнта фінансової залежності

При впровадженні системи форфейтингових угод " ТОВ “Нова Пошта” не тільки покращить свої фінансові показники, а й зміцнить свої конкурентні позиції на ринку.

Для розвитку інноваційного спрямування планується протягом усього прогнозного періоду щорічно збільшувати витрати на інновації (2 %, 5%, 7 % від виручки відповідно до 2024, 2025, 2026 рр.) (рисунок 3.12).

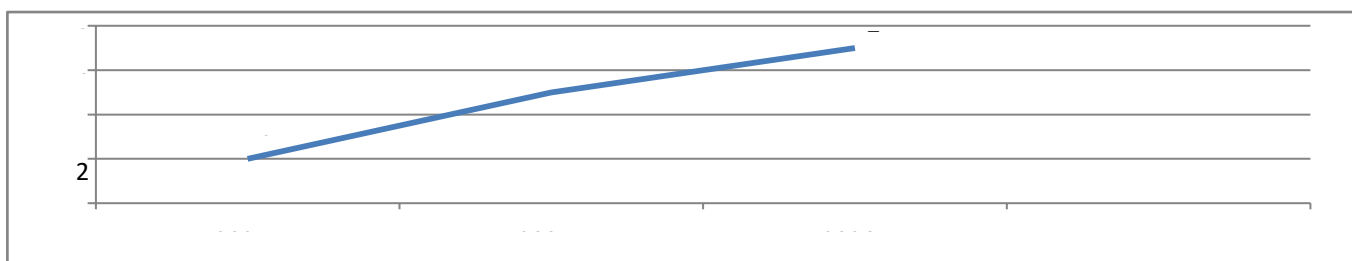


Рисунок 3.12– Прогноз витрат на інноваційний напрямок розвитку ТОВ
“Нова Пошта”

Для техніко-технологічного розвитку планується використати власні кошти. У сумі в 2022 р. планується витратити на цей напрямок 45 млн. грн. Далі передбачається щорічне збільшення суми на 15%.

Систематичне проведення оцінювання інноваційного потенціалу надасть змогу відстежити позитивні чи негативні тенденції, які намічаються, це дасть можливість скоригувати напрямки інноваційного розвитку підприємства та побудувати прогноз ймовірності й характеру отриманих результатів інноваційної діяльності.

Щоб активізувати інноваційну діяльність на підприємстві необхідно опрацювати питання щодо окреслення потрібних функцій з управління інноваційною діяльністю, оптимального розподілу даних функцій між менеджерами, відділами й підрозділами. В цьому випадку можна проводити облік та аналіз всіх елементів інноваційного потенціалу підприємства, це буде забезпечувати потрібну інформаційну підтримку прийнятих управлінських рішень на підприємстві, що пов'язані з інноваційною його діяльністю.

Отже, слід на початку зайнятися побудовою системи управління інноваційною діяльністю. Для цього потрібно розпочати розподіл посадових обов'язків, що пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства, та розмежувати повноваження між відповідними підрозділами.

Для удосконалення існуючої ситуації, потрібно проводити систему заходів, що стосується збільшення рівня організації трудової діяльності, виробничого процесу, покращення ділових та особистісних якостей працівників, удосконалення організаційно-технічних показників.

Пошук методів удосконалення – це найвідповідальніший етап планування. Джерелом ідей щодо даних методів може бути сам персонал підприємства, науково-дослідні та проектно-конструкторські організації,

споживачі, постачальники, конкуренти та ін. Важливим на даному етапі є залучення до нього весь персонал підприємства. Це можна реалізувати через розгляд всіх можливих ідей, навіть “сирих”, недопрацьованих, фінансувати подальші дослідження й процеси розробки найперспективніших проєктів.

Отже, для поліпшення даних груп показників потрібно наступне:

- створити в колективі такий організаційний клімат, який би мотивував на пошук нетипових, інноваційних рішень та засобів їх здійснення;
- виявити ті чинники, які можуть блокувати інноваційну діяльність підприємства;
- створити сприятливий клімат для ефективної праці новаторів: надати їм додаткових повноважень у прийнятті рішень на робочому місці, застосувати гнучкий графік роботи; підвищити довіру до таких працівників;
- заохочувати нововведення. Це ефективний спосіб для боротьби з бюрократизмом, рутинністю, відсталістю мислення, що характеризує ефективність діяльності сучасного менеджменту.

Подані заходи зможуть покращити креативність мислення персоналу підприємства, підвищити рівень їх продуктивності, створить сприятливий корпоративний клімат для ефективного здійснення працівниками своїх функцій, зміцнить організаційну дисципліну для зниження втрат робочого часу та для досягнення максимального рівня цього показника, що буде наближуватися до одиниці.

Важливим є забезпечення кожного працівника потрібною оргтехнікою, яка необхідна для типових проєктів, покращення умов праці, що теж буде вимагати додаткових витрат. Удосконалення організаційно-технічних показників та нововведення, пов'язані з ними, будуть також вимагати додаткових фінансових витрат. До цього процесу можна віднести модернізацію устаткування, використання нових технологій та технічного обладнання. Але, з іншого боку, такі заходи підвищать рівень якості виробленої продукції або надання послуг.

Удосконалення організації праці менеджмент підприємства може організувати самостійно.

При розв'язанні вищеперерахованих проблем підприємство зможе досягти високого рівня своєї діяльності, зможе зайняти більш високі позиції на ринку.

При здійсненні запропонованих заходів та дотримання запропонованої стратегії діяльності підвищиться ефективність системи управління підприємства.

Оцінка її за нової стратегії діяльності подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок показників ефективності структури управління ТОВ
“Нова Пошта” з урахуванням рекомендацій**

Система напрямків оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Діюча оцінка	Оцінка при оптимізації
Досягнення мети	1. Ступінь досягнення мети 2. Розширення частки ринку 3. Збереження організації як цілісності	0,8 0,7 0,8	0,8 0,8 0,8
Якість функціонування	1. Співвідношення централізації та децентралізації.	0,6	0,7
	2. Зростання гнучкості організаційної форми	0,6	0,6
	3. Супідрядність дерева цілей та рівнів ієрархії	0,6	0,6
	4. Ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність	0,7	0,7
	5. Швидкість та точність виділення інформації за спеціальними запитами	0,7 0,5	0,7 0,8
	6. Надійність та безпека інформації	0,7 0,6	0,7 0,6

	7. Своєчасність інформації		
	8. Наявність необхідної інформації	0,5	0,7
	9. Економічність від масштабу збирання, обробки, передачі інформації		

Продовження таблиці 3.2

Економічність	1. Питома вага витрат управління загальних витратах	0,5	0,5
		0,3	0,6
	2. Витрати підготовку управлінців	0,4	0,6
	3. Витрати на управлінське консультування	0,5	0,8
	4. Ефективність управлінських рішень	0,7	0,7
	5. Точність управлінських рішень	0,6	0,6
	6. Надійність рішень	0,6	0,7
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень	0,7	0,7
	8. Гнучкість та послідовність прийняття рішень		
Зміна в якості робочої сили	1. Гнучкість у системі просування по службі	0,6	0,6
	2. Повноваження працівників та їх відповідальність	0,5	0,8
	3. Ступінь задоволення, виконуваної роботи	0,7	0,7
	4. Підвищення кваліфікації	0,6	0,6
Зовнішні та внутрішні соціально-економічні умови	1. Здатність СТЕП-факторного аналізу	0,6	0,6
	2. Наявність обґрунтованих цілей	0,7	0,7
	3. Ступінь інтеграційної підтримки	0,4	0,7

	СУМА НОРМИ 27 БАЛІВ		
	Всього	15,4	18,4

Таким чином, відзначатиметься зростання оцінки ефективності системи управління діяльністю ТОВ “Нова Пошта” з 15,4 до 18,4 балів. Тобто, система управління на підприємстві стане більш ефективною. Тому можна сказати, що для ТОВ “Нова Пошта” обрано оптимальні зміни - всі показники ефективності в динаміці зростають.

Оцінка ризиків, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів (підвищення кваліфікації та інноваційний розвиток, а саме придбання обладнання для автоматизації бізнес-процесів) проводиться за допомогою експертів.

Для оцінки ймовірності виникнення ризику використовується шкала від 0 до 1 (0 – мінімальна, 1 – максимальна ймовірність виникнення), для оцінки ступеня впливу ризику на проект використовується шкала від 1 до 10 (1 – мінімальний, 10 – максимальний вплив на проект) . Інтегральна оцінка виходить шляхом перемноження ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу на заходи та рангу ризику.

Таблиця 3.3

**Експертна оцінка ризиків, пов'язаних з реалізацією
запропонованих заходів у ТОВ “Нова Пошта”**

Вид ризику	Ймовірність виникнення ризику (Pi)	Ступінь впливу ризику (Ci)	Ранг ризику (Ri)	Інтегральна оцінка (I)
Захід 1. Підвищення кваліфікації персоналу				
1.Економічні				

Ріст витрат	0,14	9	5	6,3
2.Моральні				
Ризик зачіпання особистих цілей	0,02	3	1	0,06
3.Інформаційний				
Недостатня оснащеність персоналу необхідною інформацією щодо цілей заходу	0,05	5	2	0,5
4.Соціальний				
Ризик опору працівників змінам	0,21	10	5	8,5
Ризик перенапруги емоційного та фізичного стану персоналу	0,12	7	3	2,5
Захід 2 Придання інноваційного обладнання				
1.Економічний				
Ризик росту витрат	0,15	9	5	6,8
2.Моральні				
Ризик зачіпання особистих цілей	0,06	6	2	0,7
4.Соціальний				
Ризик опору працівників змінам	0,16	8	4	5,1

Великий вплив на діяльність підприємства надають економічні ризики, пов'язані зі зростанням витрат підприємства, також на діяльність підприємства впливають соціальні ризики, а саме ризик опору працівників змінам. Розмір впливу зазначених ризиків на захід, пов'язаний із зміною

системи мотивації, становив 8,5 та 6,3 бала відповідно, на захід з придбання обладнання – 6,8 та 5,1 бала.

У цілому нині ризики пов'язані з реалізацією зазначених заходів не високі і цілком керовані. У процесі управління ризиками розробляється комплекс заходів, вкладених у нейтралізацію їх дії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Заходів щодо усунення ризиків, пов'язаних із реалізацією
запропонованих заходів**

Етапи заходу	Вид ризику	Способи захисту від ризиків
Захід 1. Підвищення кваліфікації персоналу		
Підготовчий	Всі види ризиків	Система якості: Проведення дослідження ринку застосовуваних систем підвищення кваліфікації
1.Управління персоналом	Моральні Соціальні	Розподіл ризику: Максимальне залучення персоналу до реалізації заходу
2.Забезпечення фінансовими ресурсами	Економічні	Запобігання збиткам: Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці.
3. Координація та контроль проекту.	Усі види, крім економічних	Пошук інформації: складання плану-графіка реалізації заходу

Захід 2. Придбання обладнання		
Підготовчий	Усі види ризиків	Система якості: Пошук обладнання
1.Управління персоналом	Моральні Соціальні	Розподіл ризику: Максимальне залучення персоналу до реалізації заходу
2.Забезпечення фінансовими ресурсами	Економічні	Запобігання збитків.
3. Координація та контроль проекту.	Усі види, крім економічних	Пошук інформації: складання плану-графіка реалізації заходу

Для запобігання найнебезпечніших ризиків – економічного та соціального керівництва підприємства пропонується прийняти метод запобігання збиткам. Таким чином, ризики реалізації заходів є прогнозованими та керованими, тому ці заходи варто прийняти до реалізації.

У процесі управління ризиками розробляється комплекс заходів, вкладених у нейтралізацію їх дії.

Таблиця 3.5

Аналіз ефективності системи управління найзначнішими ризиками запропонованих заходів

Назва заходу	Вид ризику	Причини	Оцінка ризику	Прийняті заходи по запобіганню ризикам	Ефект
Удосконалення системи підвищення кваліфікації	Соціальні	Супротив змінам	8,5	Розподіл ризику	Максимальне залучення персоналу до реалізації допоможе уникнути небажаних

					наслідків.
Придбання обладнання	Економічні	Ріст витрат	6,8	Запобігання збиткам	Підприємств о не понесе збитків

Аналіз показав, що для запобігання появі та усунення ризиків необхідно використовувати такі методи:

- метод розподілу ризику;
- метод запобігання збиткам.

Таким чином, зміна системи підвищення кваліфікації кадрів та придбання обладнання, що характеризуються відносно невеликими ризиками, які у свою чергу можна уникнути при проведенні заходів щодо їх усунення.

ВИСНОВКИ

Діяльність підприємства спрямована на досягнення певних економічних результатів, вирішення завдань господарського, фінансового та соціального розвитку.

Важливим завданням стратегічного менеджменту організації є визначення цільових параметрів діяльності підприємства та критеріїв подальшої їх оцінки, що передбачає насамперед оцінку стану етапу розвитку підприємства, стадії його життєвого циклу.

Діяльність підприємств піддається впливу безлічі факторів і охоплює широкий спектр питань організаційно-технологічного, економічного та фінансового характеру, що потребують повсякденного вирішення.

Динамічна конкурентне середовище, нові умови ведення бізнесу висувають підвищені вимоги до організації управління для підприємства. У сучасних умовах стратегія управління є важливим чинником конкуренції. На жаль, для більшості компаній стратегічний менеджмент поки що

розглядається як щось таке захмарне, нереальне, яке не має відношення до практики. Для деяких компаній навіть самі терміни є незрозумілими.

При цьому у своїй поточній діяльності менеджери із цим постійно стикаються, і це їх уже не лякає, але, що стосується стратегії, то поки що це не завжди відбувається. Тому менеджерам потрібно навчитися приймати стратегічні рішення та робити це ефективно.

Дійсно, часто практично буває дуже складно зважитися на цей наступний крок. Тобто від усвідомлення необхідності стратегічного управління до розробки стратегічного плану необхідно зробити певну роботу.

Під стратегічним потенціалом компанії розуміється достатність ресурсів на розробки та реалізації стратегії підприємства. Конкурентна перевага – це унікальна цінність, що дає компанії перевагу над конкурентами в економічній, організаційній, технологічній сферах діяльності, можливість ефективнішого використання ресурсів.

Слід зазначити, що усередині ринку поштових послуг йде жорстка конкуренція, яка ініціює зміни на ринку, наслідком яких є поява нових видів продукції, нових компаній, перерозподіл частки сегментів різної цінової послуг.

Для оцінки та розробки стратегії розвитку ТОВ “Нова Пошта” був використаний підхід, в основі якого лежить оцінка ресурсів компанії.

На основі ресурсного підходу до оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг було проведено діагностику фінансово-економічної діяльності компанії ТОВ “Нова Пошта”. За її результатами було виявлено основні проблеми компанії: недостатня кваліфікація персоналу, залежність від кредиторів (коефіцієнт фінансової залежності в середньому дорівнює 80%) та повільне оновлення основних фондів.

На основі перерахованих вище проблем ідентифіковані стратегічні напрями розвитку бізнесу на українському ринку поштових послуг.

За цими напрямками проведено аналіз переваг, у результаті два напрями розвитку є кращими у розвитку бізнесу на українському ринку поштових послуг.

За всіма ідентифікованими проблемами запропоновано заходи щодо розвитку, а також проведено оцінку їх ефективності.

У напрямку розвитку кадрового потенціалу було запропоновано дві програми. На цих програм планується щорічно виділяти загалом 11 млн. грн.

У рамках програми з фінансово-інвестиційного розвитку був запропоновано механізм фінансування зовнішньоторговельних угод (форфейтинг). За допомогою форфейтингу планується досягти таких результатів:

- скорочення дебіторської заборгованості на 10%;
- прискорення оборотності дебіторської заборгованості на 7%;
- зниження обсягу банківських позик на 15 %, переважно за рахунок короткострокової кредиторської заборгованості.

В результаті запропонованих заходів планується поліпшення фінансових показників ТОВ “Нова Пошта”. (збільшення рентабельності продажів на 15%, зростання ліквідності бізнесу на українському ринку - 12%, підвищення рентабельності продажів на 15%).

Для фінансування програми з інноваційного розвитку планується планомірне збільшення витрат, наприкінці прогнозного періоду у цьому напрямі передбачається виділення 7 % від виручки.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок про недостатню інтенсивність інноваційного менеджменту, а також наявність ряду проблемних місць в інноваційному кліматі підприємства.

Для вирішення проблем в інноваційній сфері ТОВ “Нова Пошта” запропоновано реалізацію наступних заходів:

1. Введення посади спеціаліста з аналізу ринку, який займатиметься аналізом макро та мікро факторів зовнішнього середовища, зокрема зміни економічних та правових факторів, оскільки вони мають найбільший вплив

на роботу організації, аналізом діяльності конкурентів (цінова та збутова політика). Даний фахівець надаватиме щомісячний звіт про виконану роботу та виявлені тенденції генеральному директору підприємства, а також здійснюватиме розробку пропозицій щодо зміни політики компанії.

2. Для ліквідації проблеми плинності кадрів пропонується змінити систему мотивації.

3. Пропонується придбання нового обладнання, зокрема програмного забезпечення, що дозволяє зберігати та аналізувати великі обсяги інформації (оскільки підприємством володіє великим банком даних, який для зручності користування необхідно структурувати) та необхідне для його функціонування обладнання – сервер та 3 додаткові комп'ютера.

В результаті відзначатиметься зростання оцінки ефективності системи управління діяльністю ТОВ “Нова Пошта” з 15,4 до 18,4 балів. Тобто, система управління на підприємстві стане більш ефективною.

Великий вплив на діяльність підприємства надають економічні ризики, пов'язані зі зростанням витрат підприємства, також на діяльність підприємства впливають соціальні ризики, а саме ризик опору працівників змін. Розмір впливу зазначених ризиків на захід, пов'язаний із зміною системи мотивації, становив 8,5 та 6,3 бала відповідно, на захід з придбання обладнання – 6,8 та 5,1 бала. У цілому нині ризики пов'язані з реалізацією зазначених заходів негарзд високі і цілком керовані.

У рамках програми з техніко-технологічного розвитку за весь прогнозний період планується витратити близько 156 млн. грн.

В результаті аналізу запропонованих заходів відбудеться розширення стратегічного потенціалу ТОВ “Нова Пошта” за рахунок інноваційного напрямку розвитку.

РЕЗЮМЕ

Тема кваліфікаційної роботи магістра «Діагностика стратегічного потенціалу ТОВ «Нова Пошта». Мета дослідження полягає у розвитку методичних положень щодо діагностики прогнозування та управління стратегічним потенціалом підприємства, що сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень та спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Наукова новизна. Апробовано методику оцінки рівня економічного потенціалу підприємства, основою якої покладено поділ на субпотенціали, що дозволить обґрунтувати рівень кожного субпотенціалу і оцінити, які показники мають найбільший вплив на той чи інший субпотенціал для забезпечення оперативного прийняття управлінських рішень щодо коригування бізнес-процесів підприємства та його економічного розвитку. Запропоновано доповнити перелік субпотенціалів інноваційним субпотенціалом.

Практична значущість зробленої роботи полягає у вивченні та діагностиці стратегічного потенціалу, практичному досвіді в її процесах, в аналізі того, як здобуті знання можна використовувати на практиці, у

виявленні проблем та недоліків в управлінні, у формуванні свого бачення щодо подальшого розвитку та удосконаленні процесів управління стратегічним потенціалом.

На основі ресурсного підходу до оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг було проведено діагностику фінансово-економічної діяльності компанії ТОВ “Нова Пошта”. За її результатами було виявлено основні проблеми компанії: недостатня кваліфікація персоналу, залежність від кредиторів (коефіцієнт фінансової залежності в середньому дорівнює 80%) та повільне оновлення основних фондів.

За всіма ідентифікованими проблемами запропоновано заходи щодо розвитку, а також проведено оцінку їх ефективності. Пропонується вдосконалити всі аспекти стратегічного потенціалу підприємства акцентуючи увагу на розвитку кадрового та інноваційного напрямків

RESUME

The subject of the master's thesis "Diagnostics of the strategic potential of Nova Poshta LLC". The purpose of the study is to develop methodological provisions for diagnosis, forecasting and management of the strategic potential of

the enterprise, which contribute to the adoption of effective management decisions and are aimed at increasing competitiveness.

Scientific novelty. The method of assessing the level of the economic potential of the enterprise has been tested, the basis of which is the division into sub-potentials, which will allow to substantiate the level of each sub-potential and to assess which indicators have the greatest impact on one or another sub-potential to ensure prompt management decisions regarding the adjustment of the business processes of the enterprise and its economic development . It is proposed to supplement the list of sub-potentials with an innovative sub-potential.

The practical significance of the work done consists in the study and diagnosis of strategic potential, practical experience in its processes, in the analysis of how the acquired knowledge can be used in practice, in the identification of problems and shortcomings in management, in the formation of one's vision regarding the further development and improvement of strategic management processes potential.

On the basis of the resource approach to the assessment of strategic potential and competitive advantages, a diagnosis of the financial and economic activity of the company "Nova Poshta" LLC was carried out. According to its results, the main problems of the company were revealed: insufficient qualification of personnel, dependence on creditors (the coefficient of financial dependence is on average equal to 80%) and slow renewal of fixed assets.

Development measures were proposed for all identified problems, and their effectiveness was evaluated. It is proposed to improve all aspects of the strategic potential of the enterprise, focusing on the development of personnel and innovation directions

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер О.О. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Адлер // Економічна діагностика. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html.

2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку / Б.М. Андрушків // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 198-203.

3. . Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л.П. Артеменко. Київ, 2018. 53 с

4. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності / Д.О. Баюра, В.В. Петрук. – Наукові праці НДФІ. – К.: 2014. – С.153–158.

5. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник [Текст] / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2018. – 645 с.

6. Батракова Т.І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах / Т.І. Батракова. – Науковий вісник ПУЕТ. – 2017. – № 1 (1). – С. 172 – 178.

7. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 2015. – 352 с.

8. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] // Науковий форум. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>.

9. Бержанір І.А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна 13 монографія / за ред. Слатвінського М. А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2018. – С. 151-156.

10. Борщук І. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. №722. С. 17–21.

11. Бочковський А.П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб / А.П. Бочковський, Н.Ю. Сапожнікова // – О.: Економічна література, 2018. – 225 с.
12. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2016. №1. С. 34-39.
13. 7. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України [Електронний ресурс] / А.В. Валюх, О. В. Зайцев // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 28. – URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019>
14. Веретюк С.М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
15. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика [Текст]: монографія / А.В. Федорченко, О.В. Окунєва; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Федорченка; Держ ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ: КНЕУ, 2015.
16. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. / Діброва Т. Г – К.: Професіонал. – 2017. – 320 с.
17. Дослідницький тренінг: маркетинг інновацій і інновації в маркетингу [Текст]: навч.-метод. посіб. / [В. Я. Заруба та ін.] ; за ред. проф. В. Я. Заруби, проф. Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків: Щедра садиба плюс, 2015. - 107 с
18. Дубодєлова А.В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах [Текст] / А.В. Дубодєлова, О.В. Юринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2018. – № 640. – С. 79-83.
19. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2015. — 440 с.

20. Довгань Л.Є. Конкуентоспроможність підприємств. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2016. – 144 с.
21. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій [Текст]: монографія / [В. А. Фаловичта ін]; за ред. д-ра екон. наук В. А. Фаловича ; Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. – Тернопіль: Шпак В.Б. [вид.], 2019. – 231 с.
22. Жегус О.В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / О.В. Жегус, Т. М. Парцирна; ФОП Іванченко І. С. – Х., 2016. 237 с. URL: https://studme.com.ua/18060203/marketing/metody_marketingovyh_issledovaniy.htm
23. Зайцев, О. В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (Частина 1) / О. В. Зайцев // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2019. – № 1. – С. 99-110.
24. Зайцев, О. В. Розвиток моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (Частина 2) / О. В. Зайцев // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2019. – № 2. – С. 115-120.
25. Ільїна К. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку підприємства. Формування ринкової економіки в Україні. 2017.
26. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу / М. П. Канінський // Економіка – 2016. – 148 с.
27. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник для ВУЗів / В.Я. Кардаш. - К.: КНЕУ, 2017. – 156 с.
28. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В.В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2019. – 265 с.
29. Крикавський Є.В. та ін. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С. Косар. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 256 с.

30. Комарецька П.В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії». 2015. №663. С.144-148
31. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2017. – 580 с.
32. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник 123 / Т.І. Лук'янець. - К.: КНЕУ, 2015. - 380 с.
33. Луценко, Д.В. Розвиток економіки в умовах новітньої України: проблеми та шляхи їх поліпшення / Д. В. Луценко; кер. О. В. Зайцев // Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції пам'яті професора М. Г. Михайлова (м. Суми, 22 листопада 2018 р.) / Відпов. за вип. О. Пасько. Суми: СНАУ, 2018. – С. 632-635.
34. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К.: МАУП, 2015. – 304 с.
35. Мальська М.П. Організація та планування діяльності підприємств [Текст]: підруч. / М.П. Мальська. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 248с.
36. Маркетинг: підруч. [для студ. ВНЗ] / В. Руделіус та ін. ; ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навч.-метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2015. – 648 с.
37. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Павленко А. Ф., Решетнікова І.Л., Войчак А. В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2015. – 600 с.
38. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончаров, Є. В. Крикавський та ін. – К.: знання, 2017. – 1070 с.
39. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. /Д.А. Штефаніч, Братко О.С. та 121 інші. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 296 с.

40. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К.: Знання, 2016. – 354 с.
41. .Маркетинг: сучасна концепція та технології [Текст]: підручник / В.Н. Парсяк. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. - 324 с.
42. .Маркетинг: теорія та методологія [Текст]: навч. посіб. / Євген Майовець; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. - 449 с.
43. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними [Текст] / Адель Світвуд; пер. з англ. Олександра Асташова. – Київ: Наш формат, 2019. – 150 с.
44. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [Текст]: монографія / [Карпенко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. - Київ: Центр учбової літератури, 2016. - 251 с.: рис., табл.
45. .Маркетингова діяльність підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова ; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця: ТВОРИ, 2019. - 353 с.
46. Маркетингова концепція управління діяльністю підприємствавтодилерів: поведінковий підхід [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Даниленко Євген Сергійович ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. – Харків, 2019. – 23 с.
47. .Маркетингова політика розподілу [Текст]: навч. посіб. / Сухорська У. Р., Щербань В. М. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 383 с.: рис., табл. – Бібліогр.: с. 371-380.
48. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / [Т. В. Князева та ін.] ; Нац. авіац. ун-т. – Київ: НАУ, 2019. – 162,
49. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / С.І. Чеботар [та ін.] ; за ред. проф. С.І. Чеботара. – Суми: Папірус, 2015. – 367 с.
50. Маркетингова товарна політика [Текст]: навч. посіб. / О.І. Зоріна, О.В. Сиволовська ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. - 190 с..

51. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / Чернів. торг.-екон. ун-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту ; [уклад.: Лошенко І. Р. та ін.]. - Чернівці: КнигиXXI, 2015. – 159 с.
52. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г.В. Осовська , О. А.Осовський. – К.: Кондор, 2017. – 676 с.
53. . Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні URL: <https://novaposhta.ua>.
54. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2004. – 390 с.
55. .Потапова Н.А. Цифровізація логістичних ланцюгів. Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Луцьк, 27 квіт. 2019 р.). Вип. 12. Ч. 1. Луцьк: ІВВ РОЗДІЛ ЕКОНОМІКА ТОРІС ECONOMICS 100 Луцького НТУ, 2019. С. 275-276
56. Роль інноваційної діяльності у формуванні вартості промислових підприємств: звіт про НДР (заключний) / Кер. О. О. Захаркін. - Суми: СумДУ, 2016. - 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53293>
57. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства [Текст]: [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В. П.; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2019. - 463 с.
58. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Козин Лариса Володимирівна ; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль, 2015. - 20 с.
59. Шиліпук О. Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О. Я. Шиліпук, Л. П. Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2020 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти ». – Київ, 1 грудня 2020 року. – С. 236.

60. Яремко А. Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145-153.