

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 13 ПЗ

**КУЧЕРЕНКА АНДРІЯ ПЕТРОВИЧА**

**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.658.11

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПП)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олена КОВТУН**

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Руслан ЯНЧЕВСЬКИЙ**

(ПІБ)

Виконав

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Андрій КУЧЕРЕНКО**

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

**Олена КОВТУН**

(ІПІП)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Кучеренку Андрію Петровичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління ефективністю діяльності підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня\_ 2023р №2225«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які вивчають питання управління ефективністю діяльності підприємств, оцінки ефективності управління підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України з питань регулювання та управління діяльністю, дані Державної служби статистики України, річні фінансові звіти підприємства, Internet, результати власних спостережень та досліджень тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи управління ефективністю діяльності підприємства.
2. Аналіз управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта».
3. Шляхи удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Янчевський Р.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Кучеренко А.П.

(прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Суть, види та основи управління ефективністю підприємства.....	8
1.2. Методичні основи визначення ефективності діяльності підприємства .....	14
1.3. Світовий досвід ефективного управління підприємством.....	21
Висновок до Розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»..	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Сучасний стан, органи та заходи управління діяльністю підприємства ....	36
2.3. Проблеми в управлінні діяльністю товариства.....	43
Висновок до Розділу 2 .....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	52
3.1. Основні напрями ефективного управління діяльністю товариства.....	52
3.2. Удосконалення управління ефективністю ТОВ «Нова Пошта» через застосування сучасних методів та заходів управління .....	53
3.3. Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю підприємства.....	68
Висновок до Розділу 3 .....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах конкурентного середовища та швидких змін в економіці ефективне управління діяльністю підприємства стає одним із ключових факторів його стійкості, зростання та успішності. Управління ефективністю – це не лише контроль та оцінка результатів, але й комплексна система стратегічного і тактичного планування, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність і забезпечувати адаптацію до викликів ринку.

Реалізація ефективного управління діяльністю вимагає врахування багатьох аспектів: від економічних показників і виробничих процесів до впливу інноваційних технологій, зовнішнього середовища та людського фактору. Особливо актуальним стає запровадження сучасних методів управління, які сприяють досягненню балансу між короткостроковими цілями та довгостроковими перспективами розвитку.

Дослідження в цій сфері дозволяє не лише аналізувати поточний стан підприємства, але й розробляти інструменти для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості у майбутньому. Саме тому вивчення системи управління ефективністю є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства, яке прагне стати лідером на своєму ринку.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах постійних змін на ринку підприємства потребують ефективних стратегій для підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Управління ефективністю діяльності стає ключовим фактором для оптимізації ресурсів та досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі.

*Метою роботи* є розглянути теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства.

Поставлена мета обумовила наступні *завдання*, що вирішуються у роботі:

- розглянути суть, види та основи управління ефективністю підприємства;
- вивчити методичні основи визначення ефективності діяльності підприємства;
- розглянути світовий досвід ефективного управління діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити сучасний стан, органи та заходи управління діяльністю підприємства;
- вивчити проблеми в управлінні діяльністю товариства;
- обґрунтувати основні напрями ефективного управління діяльністю товариства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління ефективністю ТОВ «Нова Пошта» через застосування сучасних методів та заходів управління;
- надати рекомендації та пропозиції щодо ефективного управління діяльністю підприємства.

*Об'єктом дослідження є управління діяльністю підприємства ТОВ «Нова Пошта».*

*Предметом дослідження обрано методологічні, методичні та організаційні засади управління ефективністю діяльності підприємства.*

*Методи дослідження.* В процесі роботи були використані такі методи: порівняння – для зіставлення даних фінансової звітності підприємства у динаміці років, аналізу та синтезу – для вивчення змін показників у динаміці, а також узагальнення та графічного зображення даних – для полегшення розуміння використаної інформації.

*Наукова новизна одержаних* полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «Нова Пошта».

*Апробацію результатів дослідження.* Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів,

аспірантів та молодих вчених "Сучасний менеджмент: виклики та можливості", м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 року.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел інформації із 50 найменувань та 2 додатків, що викладені на 2 сторінках. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки. Робота містить 18 таблиць та 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Суть, види та основи управління ефективністю підприємства

Діяльність будь-якого підприємства, як складної соціально-економічної системи, характеризується та оцінюється за багатьма параметрами. Одним із головних показників є ефективність, яка виступає комплексним критерієм, що відображає всі бізнес-процеси, сфери й напрямки роботи підприємства. Тому управління ефективністю стає важливою задачею для системи менеджменту компанії загалом. Водночас у будь-якій управлінській системі важливо чітко визначити об'єкт управлінського впливу для забезпечення якості та раціональності прийняття господарських рішень [18]. Отже, першочергово вважаємо за необхідне розглянути сутність поняття «ефективність».

На сьогодні немає загальноприйнятого визначення цього поняття. Різні дослідники інтерпретують його по-різному та пропонують різні підходи до його розуміння. Так, С. Мочерний стверджує, що економічна ефективність – це досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої й уречевленої праці [22].

О. Хмелевський визначає ефективність як здатність підприємства вести рентабельну діяльність, отримувати прибуток, підтримувати та підвищувати платоспроможність, забезпечуючи стабільне зростання і розвиток. Ефективність, за його словами, прямо залежить від рівня прибутку підприємства. Автор зазначає, що ефективність може мати два аспекти – позитивний, що проявляється у вигляді прибутковості, та негативний, що свідчить про збитковість. Основою цих аспектів є результат діяльності підприємства: позитивний (прибуток), нульовий (беззбитковість) та негативний (збиток) [35, с. 50–53].

О. Гарафонова та Н. Василюк зазначають, що економічна ефективність діяльності бізнес-організації – це комплексне поняття, що визначається ефективністю окремих процесів та відображає, наскільки раціонально організація використовує свої ресурси для створення якісних товарів і послуг. Воно дозволяє оцінити результативність у порівнянні з визначеними нормами, цілями чи стандартами [4, с. 28].

На думку Т. Косянчук та С. Кучми, ефективність діяльності підприємства – це показник успішності управління, що відображає результати його роботи в різних сферах: фінансовій, операційній, інвестиційній, екологічній, соціальній тощо [17].

В. Васюта та М. Кулага вважають, що ефективність діяльності підприємства, як економічна категорія, відображає ступінь відповідності фактичного результату бажаному [2, с. 13].

На нашу думку, ефективність діяльності підприємства – це ступінь досягнення поставлених цілей підприємства при оптимальному використанні ресурсів, що виражається в отриманні максимальних результатів з мінімальними витратами. Це показник, який оцінює здатність підприємства ефективно використовувати свої матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Варто зазначити, що ефективність є комплексною характеристикою, яка має ряд ключових ознак:

– комплексність – ефективність діяльності підприємства охоплює всі сфери та напрямки його функціонування, тому її не можна визначити одним-єдиним показником.

– відносність – як економічна категорія, ефективність не просто вимірює абсолютний результат діяльності, а порівнює його з витратами, необхідними для досягнення цього результату, або з ресурсами, що були задіяні.

– залежність від внутрішніх та зовнішніх факторів – оскільки ефективність описує діяльність підприємства в цілому, вона перебуває під впливом різних чинників, що визначають умови його функціонування.

– критерій оцінки управління – ефективність є одним з ключових критеріїв для оцінки управлінської діяльності, оскільки відображає якість та раціональність прийнятих управлінських рішень. Вона також є важливим фактором, що впливає на інвестиційну привабливість підприємства, надаючи додаткову оцінку управлінській діяльності [18].

Т. Маркова доповнила цей перелік ще трьома особливостями:

– економічна ефективність діяльності підприємства визначається рядом фінансових показників, таких як прибуток та рентабельність. При цьому аналіз варто проводити з орієнтацією на довгострокову перспективу розвитку організації;

– оцінка ефективності в ринкових умовах передбачає, що економічна ефективність підприємства повинна бути принаймні не нижчою, ніж ефективність інших учасників ринку;

– необхідність впровадження систем оцінки – з огляду на високий рівень конкуренції, підприємства мають запроваджувати системи оцінки економічної ефективності та проводити заходи для її підвищення, що сприятиме їх конкурентоспроможності [20].

Відмітимо також, що на сьогодні існують наступні види ефективності діяльності підприємства:

– за змістом: економічна, технічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;

– за характером інтересів: зовнішня, внутрішня;

– за масштабом: внутрішньофірмова, загальнофірмова, групова, індивідуальна [9; 19; 32].

З метою забезпечення високих результатів, підприємства повинні ефективно організовувати свою діяльність, визначати та контролювати ключові показники результативності, що дозволяють оптимізувати виробничі та

управлінські процеси. Забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства є одним із основних завдань для кожної організації, яка прагне до сталого розвитку. Об'єктом управління ефективністю є сама діяльність підприємства, що охоплює процеси реалізації функцій через виконання різноманітних робіт. Суб'єктами цього управління виступають органи управління, зокрема вище керівництво підприємства – директори, керівники відділів, завідувачі підрозділів та адміністратори, які повинні прогнозувати та вживати необхідні заходи для покращення роботи компанії.

Управління ефективністю можна розглядати як систематичний і безперервний процес удосконалення організаційної діяльності через розробку показників ефективності окремих працівників та колективів [39].

М. Коваленко, Я. Фоніна та К. Дейнеко зазначають, що управління ефективністю підприємства є комплексним підходом в управлінні, який об'єднує різні аспекти діяльності компанії, такі як стратегічне планування, управління персоналом, операційний менеджмент, фінансове планування, аналіз, облік і контроль. Це також включає застосування відповідних методів, моделей, систем та програмних рішень, що сприяють досягненню стабільного зростання ефективності підприємства [16, с.123].

О. Лизунова та О. Пуханов зазначають, що управління ефективністю роботи підприємства передбачає врахування основних принципів теорії максимізації прибутку [19, с. 188]. Воно є інтегрованим підходом у менеджменті, який об'єднує різні напрями діяльності компанії, зокрема стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік і контроль. Це також включає відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення, що сприяють сталому зростанню ефективності підприємства [16, с. 121].

На нашу думку, управління ефективністю підприємства – це процес, спрямований на досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інформаційні. Це вимагає моніторингу, оцінки та коригування діяльності

підприємства на всіх етапах його функціонування для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Управління ефективністю включає в себе визначення та впровадження стратегій для підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення інноваційного розвитку.

Варто зазначити, що сучасне управління ефективністю діяльності виділяє 5 підходів до управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Підходи до управління ефективністю підприємства

<b>Підхід</b>	<b>Опис</b>	<b>Особливості</b>
Системний підхід	Управління підприємством як єдиною системою, сукупністю взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення єдиної мети	Підприємство розглядається як цілісна система, де всі елементи взаємодіють для досягнення загальної мети
Ситуаційний підхід	Управління ефективністю на основі ситуації, прийняття рішень в залежності від виявлених проблем	Методи управління змінюються залежно від конкретної ситуації, що дає можливість гнучко реагувати на зміни
Функціональний підхід	Управління через ієрархічну структуру, де кожен підрозділ оптимізує власну ефективність	Кожен керівник підрозділу відповідає за максимізацію ефективності свого підрозділу, взаємодія відбувається через керівників
Процесний підхід	Розгляд підприємства як мережу взаємодіючих процесів, де процеси є об'єктом управління	Управління ефективністю спрямоване на вдосконалення процесів, що дозволяє забезпечити розвиток підприємства
Проектний підхід	Управління ефективністю через реалізацію окремих проектів, визначення ресурсів, відповідальних осіб та результатів	Кожне завдання розглядається як проект, що має чітко визначені цілі, ресурси, терміни і результат

Джерело: [29]

Підприємства можуть поєднувати різні підходи, що сприятиме збагаченню та вдосконаленню управлінської практики.

Отже, управління ефективністю – це багатовекторний процес, який охоплює різні аспекти управлінської діяльності, включаючи реалізацію різноманітних господарських заходів і визначення бажаного результату. Його основною метою є досягнення позитивних результатів, а підприємство повинно

функціонувати таким чином, щоб забезпечувати максимальний прибуток для своїх власників.

Управління ефективністю діяльності включає в себе широкий набір завдань, що стосуються стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією. Воно повинно враховувати всі напрямки діяльності, зокрема функціональні підсистеми, які в сукупності формують єдину систему. Основні складові цієї системи згруповано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

#### Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства

№ за/п	Елемент	Опис
1	Управління ефективністю	Загальна координація та моніторинг діяльності компанії для досягнення оптимальних результатів
2	Управління маркетинговою діяльністю	Розробка та впровадження маркетингових стратегій для залучення клієнтів та збільшення продажів
3	Управління операційною діяльністю	Оптимізація внутрішніх процесів для забезпечення безперебійного функціонування компанії
4	Управління фінансовою діяльністю	– Контроль і планування фінансів підприємства для забезпечення стабільності та рентабельності
5	Управління інвестиційною діяльністю	Стратегічне планування та реалізація інвестиційних проектів для розвитку компанії
6	Управління інноваційною діяльністю	Впровадження нових технологій та ідей для підвищення конкурентоспроможності
7	Управління персоналом	Ефективне використання людських ресурсів, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення мотивації працівників

Джерело: [4].

Раціональне управління ефективністю дозволяє підприємствам послідовно досягати високих результатів, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Основними перевагами такого підходу є оптимізація використання ресурсів, підвищення якості продукції або послуг, поліпшення планування та бюджетування, а також ефективна комунікація з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє організаціям більш успішно

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до зростання невизначеності та ризиків, що є важливим для збереження їх позицій на ринку. Завдяки системному підходу до управління ефективністю підприємства можуть не лише покращити внутрішні процеси, але й зміцнити свою репутацію серед партнерів, клієнтів та інвесторів, що є ключовим фактором для досягнення довгострокового успіху.

Отже, управління ефективністю підприємства є важливою складовою частиною стратегічного управління, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та стійкого розвитку. Ефективність відображає результативність діяльності компанії, оцінену через різноманітні показники, такі як фінансові, операційні, соціальні та екологічні. Для забезпечення високих результатів необхідно застосовувати системний, ситуаційний, функціональний, процесний та проектний підходи, що дозволяють гнучко реагувати на зміни й оптимізувати різні аспекти діяльності. Визначення та реалізація ефективних управлінських рішень базується на постійному моніторингу та оцінці, що сприяє покращенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Залучення всіх співробітників до процесу управління ефективністю є важливим етапом у створенні сильної та стійкої організації. На цьому шляху необхідно постійно враховувати внутрішні й зовнішні чинники, що можуть впливати на діяльність компанії.

## **1.2. Методичні основи визначення ефективності діяльності підприємства**

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства є одним із основних показників, що характеризує його здатність до досягнення поставлених цілей і задоволення вимог зовнішнього середовища. Зважаючи на високий рівень конкуренції, зміни в економічній ситуації та розвиток технологій, визначення ефективності стає важливим інструментом управлінських рішень. Це дає можливість підприємствам не лише оцінити свою

поточну діяльність, а й прогнозувати її перспективи, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Методичні підходи до визначення ефективності діяльності підприємства включають застосування різноманітних економічних, фінансових і операційних показників. Вони дозволяють всебічно оцінити результативність використання ресурсів, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства, а також розробити рекомендації щодо покращення управлінських стратегій. Враховуючи багатоаспектність цієї проблеми, розробка єдиної методики визначення ефективності є складним, але надзвичайно важливим завданням для менеджменту на всіх етапах функціонування підприємства.

Зауважимо, що сьогодні відсутній єдиний загальноприйнятий показник рівня економічної ефективності підприємства, оскільки методи її оцінки можуть варіюватися в залежності від обраних показників. У наявних підходах для визначення ефективності використовуються різні елементи чисельника та знаменника формул: чисельник може включати валовий, балансовий, операційний або чистий прибуток, тоді як знаменник – показники капіталу підприємства, такі як загальні активи, довгострокові чи поточні активи. Це свідчить про те, що процес оцінювання ефективності є гнучким і залежить від різних аспектів діяльності підприємства. Не викликає сумнівів те, що процес оцінювання ефективності буде постійно вдосконалюватися під впливом різноманітних чинників, які постійно будуть з'являтися з розвитком суспільства в цілому, а також з появою нових загроз його існуванню.

Основні методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства мають на меті забезпечення комплексної оцінки результативності використання ресурсів, а також виявлення можливостей для покращення фінансових та виробничих показників. Одним із таких підходів є модель, запропонована І. Олексівим, яка враховує інтереси різних груп економічного впливу на підприємство, зокрема власників та менеджерів, споживачів, працівників і постачальників. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між фінансовими результатами діяльності та факторами, що

впливають на підприємство ззовні та всередині. Модель І. Олексіва дає змогу не лише оцінити зміни в фінансовій ефективності під впливом змін у врахуванні інтересів цих груп, але й спрогнозувати наслідки впровадження заходів, які орієнтовані на балансування цих інтересів [23].

К. Сухарева та А. Колодьянова пропонують використання методу побудови багатокутника ефективності. У цій методиці загальна ефективність підприємства визначається як площа багатокутника, що формується в результаті поєднання восьми векторів-промінів. Кожен з цих векторів відповідає окремій складовій ефективності, що дає змогу охопити різноманітні аспекти діяльності підприємства.

Основною перевагою цього методу є рівноцінність кожної складової ефективності, оскільки всі показники мають однаковий ваговий вплив на загальний результат. Водночас автори вказують на необхідність включення великої кількості показників, що дозволяє більш детально оцінити економічну ситуацію на підприємстві. Важливим моментом є те, що ці показники взаємопов'язані та можуть формувати компенсаторний ефект, що дозволяє забезпечити більш точну та комплексну оцінку ефективності підприємства в цілому [34].

Широкого розповсюдження, завдяки своїй здатності комплексно оцінювати діяльність підприємства, враховуючи різноманітні аспекти, набула концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), яка ґрунтується на таких складових (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

## Складові концепції BSC

№ за/п	Складова	Характеристика
1	Фінансова	Оцінює економічні наслідки уже вжитих дій, зокрема фінансові результати діяльності підприємства. Цей блок дозволяє проаналізувати прибутковість, витрати та інші показники, що характеризують фінансове становище компанії
2	Клієнтська	Зосереджується на взаєминах із споживачами продукції та послуг, включаючи численні якісні параметри, що визначають рівень задоволення клієнтів. Важливим аспектом є здатність компанії задовольняти потреби та очікування своїх споживачів
3	Складова внутрішніх бізнес-процесів	Оцінює ефективність внутрішніх процесів підприємства, від яких безпосередньо залежить як задоволення клієнтів, так і вирішення фінансових завдань. Це може включати виробничу ефективність, інноваційні процеси та організаційні вдосконалення
4	Складова навчання та розвитку персоналу	Фокусується на оцінці інфраструктури, що забезпечує довгострокове зростання підприємства та його здатність вдосконалюватися. Цей блок враховує розвиток навичок працівників, інвестиції в їх навчання та підтримку інноваційного потенціалу компанії

Джерело: [17]

Т. Говорушко та Н. Климаш визначають три основних методичних підходів для аналізу ефективності діяльності підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки, що залежать від умов застосування (табл.1.4).

Таблиця 1.4.

## Основні методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства

Методичний підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Ринковий	Порівняння підприємства з аналогічними на ринку.	Об'єктивність, актуальність, відображає реальні умови ринку.	Складність застосування, можливий брак або недостовірність даних.
Дохідний	Ґрунтується на доходах від прогнозної вартості майна підприємства.	Враховує зміну вартості у часі, корисний для оцінки перспектив.	Висока трудомісткість, потребує великих даних і точних прогнозів.
Витратний	Оцінка ефективності через витрати підприємства.	Оцінює реально існуючі активи, об'єктивний для витратних аналізів.	Не враховує нематеріальні активи та гудвіл, що може знизити точність оцінки.

Джерело: [7]

Перелічені підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства ґрунтуються на застосуванні ряду методів, кожен з яких має свої особливості та призначення для оцінки фінансових результатів (табл.1.5).

Таблиця 1.5.

## Методи оцінки ефективності діяльності підприємства.

Метод	Опис
Модель Дюпона	Дозволяє аналізувати рентабельність підприємства, розбиваючи на три основні компоненти: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий леверидж.
ROI (рентабельність інвестицій)	Оцінює ефективність інвестицій, визначаючи відношення прибутку до інвестованого капіталу.
EPS (чистий прибуток на одну акцію)	Показує прибуток, який припадає на одну акцію компанії, важливий для акціонерів.
ROE (дохідність акціонерного капіталу)	Визначає, наскільки ефективно компанія використовує капітал акціонерів для отримання прибутку.
ROA (дохідність чистих активів)	Оцінює здатність підприємства отримувати прибуток від своїх активів, визначаючи ефективність використання активів.
CF (грошовий потік)	Оцінює здатність компанії генерувати грошові кошти від своєї діяльності, важливий для аналізу ліквідності.
EVA (економічна додана вартість)	Визначає додану вартість, яку підприємство створює після покриття вартості капіталу, використовуваного для його фінансування.
EBITDA (операційний прибуток)	Оцінює операційну ефективність підприємства без врахування податків, амортизації та інших неопераційних витрат.
MVA (ринкова додана вартість)	Показує, наскільки компанія створює вартість для своїх акціонерів, порівнюючи ринкову вартість компанії з її капіталом.
BSC (збалансована система показників)	Оцінює діяльність підприємства через чотири аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток персоналу.
SVA (грошова додана вартість)	Визначає додану вартість підприємства з урахуванням вартості капіталу, з яким працює компанія.
TSR (показник сукупної акціонерної дохідності)	Оцінює дохідність для акціонерів, враховуючи зміни в ціні акцій та дивіденди.
CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал)	Визначає, який рівень грошового потоку генерується на кожен одиницю інвестованого капіталу.

Джерело: [30].

Вищезазначені методи, хоча застосовуються в Україні, ще не набули широкого розповсюдження. В основному вони використовуються на підприємствах з іноземними інвестиціями, де застосування новітніх технологій і методів управління є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності. Практика показує, що компанії, які впроваджують

сучасні методи аналізу ефективності, здатні значно оптимізувати свої процеси та досягти високих результатів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності їх діяльності. Тому інтеграція цих методів в українську економіку є перспективним напрямом для подальшого розвитку бізнесу.

З розвитком підприємницької діяльності система методів оцінки ефективності діяльності підприємства постійно вдосконалюється. З'являються новіші, більш ефективні, хоча й складніші в застосуванні методи, що дозволяють більш точно та детально оцінити фінансову ситуацію компанії. Показники діяльності можна класифікувати залежно від методу розрахунку та їх значення, зокрема:

- показники залишкового прибутку (визначають прибуток після вирахування всіх витрат, зокрема, витрат на капітал);
- показники грошових потоків (аналізують рух грошових коштів підприємства, що дозволяє оцінити його ліквідність і здатність генерувати грошові кошти);
- показники, засновані на ринкових оцінках (враховують ринкові ціни і капіталізацію підприємства для оцінки його фінансового стану);
- відносні показники (порівнюють різні фінансові показники один з одним для аналізу ефективності діяльності);
- показники зростання (відображають динаміку розвитку підприємства, зокрема в аспекті доходів, прибутку або інших фінансових показників).

Варто також зауважити, що застосування нових методів аналізу ефективності діяльності підприємств у вітчизняній практиці, попри їх очевидні переваги, стикається з певними перешкодами, серед яких відмітимо:

- складність збору достовірної та актуальної інформації (наявність проблем з доступом до необхідних даних або їх недостовірність може значно ускладнити процес застосування сучасних методів аналізу, які потребують точних і актуальних показників для коректних розрахунків);
- недостатній рівень кваліфікації персоналу (відсутність достатньої підготовки у фахівців, які повинні виконувати складні розрахунки та аналіз, є

ще однією перешкодою. Це може призвести до некоректного застосування методів і неправильних результатів);

– відсутність належного програмного забезпечення для розрахунків актуальних показників (на підприємствах часто відсутнє сучасне програмне забезпечення, яке могло б автоматизувати та полегшити процес розрахунку складних економічних показників, що також впливає на ефективність використання новітніх методик).

Отже, методичні основи визначення ефективності діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки результативності використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. В умовах ринкової економіки, де змінюється економічна ситуація та зростає конкуренція, правильна оцінка ефективності дозволяє підприємствам оптимізувати стратегії і підвищити конкурентоспроможність. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як модель Дюпона, ROI, BSC та інші, що дозволяють детально проаналізувати фінансові, операційні та стратегічні аспекти діяльності.

Методичні підходи можуть варіюватися в залежності від вибору показників і мають гнучкість, що дозволяє адаптувати їх до конкретних умов підприємства. Однак на сьогодні не існує єдиного універсального методу, оскільки кожен підхід має свої переваги та обмеження. Розвиток нових методів та технологій в управлінні також сприяє постійному вдосконаленню процесу оцінки ефективності діяльності підприємства.

### **1.3. Світовий досвід ефективного управління підприємством.**

Управління підприємством є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають його ефективність. Світовий досвід ефективного управління підприємствами надає цінні уроки та практики, які можуть бути адаптовані до умов різних економік і культур. В умовах глобалізації, швидких технологічних змін і високої конкуренції, важливість вдосконалення управлінських практик стає все більш очевидною. Країни з розвиненими ринками надають безліч прикладів інноваційних підходів до управління, що дозволяють підвищувати продуктивність, оптимізувати ресурси та досягати сталого розвитку [12].

Світовий досвід ефективного управління підприємствами включає різноманітні підходи та стратегії, які допомагають організаціям адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища, підвищувати ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність:

#### **1. Стратегічне управління:**

– аналіз зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз) – для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних чинників, що впливають на підприємство;

– SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози) – для оцінки внутрішніх ресурсів підприємства та можливих стратегічних шляхів;

– гнучкість стратегії – успішні компанії постійно коригують свої стратегії у відповідь на зміни на ринку, застосовуючи концепції гнучкого або адаптивного управління.

#### **2. Інноваційність та технології:**

– цифровізація та автоматизація – компанії активно впроваджують новітні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн для покращення операційних процесів і підвищення ефективності;

– інноваційна культура – створення умов для постійного впровадження нових ідей, зокрема через відкриті інновації (open innovation), де компанії співпрацюють з іншими підприємствами, науковими установами та стартапами.

### 3. Лідерство та корпоративна культура:

– емоційний інтелект керівників – успішні лідери володіють здатністю ефективно взаємодіяти з командою, враховувати емоції співробітників і підтримувати мотивацію;

– сучасні підходи до управління персоналом – команди зазвичай працюють за принципом гнучких методологій (Agile), а лідери надихають на креативність та інновації;

– різноманітність та інклюзивність – багато підприємств активно інтегрують різноманітність у свою корпоративну культуру, створюючи середовище, яке підтримує різні перспективи і підходи.

### 4. Управління фінансами:

– фінансова прозорість та ефективне управління ризиками – більшість передових підприємств прагнуть до максимальної прозорості у фінансових питаннях, активно використовують аналітичні інструменти для прогнозування ризиків і можливих невизначеностей;

– оцінка та управління цінними активами – це включає правильне використання не тільки фізичних активів, але й нематеріальних, таких як бренд, інтелектуальна власність та дані.

### 5. Управління змінами та стійкість:

– управління змінами – адаптивне управління допомагає організаціям ефективно впоратися з будь-якими значними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі, включаючи економічні кризи, технологічні зрушення або зміни у правовому регулюванні;

– корпоративна стійкість – підприємства будують стратегії для подолання економічних чи природних катастроф, акцентуючи увагу на сталому розвитку та підтримці безперервності бізнесу.

### 6. Клієнтсько-орієнтоване управління:

– сучасні стратегії маркетингу – підприємства активно використовують цифрові канали для взаємодії з клієнтами та збору даних про їх поведінку, що дозволяє адаптувати пропозиції і підтримувати лояльність клієнтів;

– персоналізація продуктів та послуг – використання великих даних (Big Data) для створення індивідуальних пропозицій клієнтам, підвищуючи їх задоволення та лояльність.

#### 7. Ефективне використання ресурсів:

– управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) – компанії, що успішно управляють своїми ланцюгами постачання, активно використовують технічні засоби для оптимізації витрат і часу;

– зелена економіка та сталий розвиток – підприємства інтегрують практики сталого розвитку, знижуючи своє екологічне навантаження і створюючи стратегії для енергетичної ефективності та утилізації ресурсів.

#### 8. Глобалізація та міжнародна експансія:

– глобальні стратегії – підприємства адаптуються до міжнародних ринків, враховуючи культурні, економічні та юридичні особливості різних регіонів. Вони активно користуються можливостями глобальних ланцюгів поставок, а також адаптують продукцію та послуги до потреб різних країн;

– партнерства та альянси – через стратегічні партнерства та альянси з іншими компаніями, підприємства зможуть покращити своє фінансове становище та розширити свої можливості на нових ринках.

Отже, світовий досвід ефективного управління підприємствами демонструє важливість стратегічного підходу, інноваційності та адаптивності до змінюваного середовища. Успішні компанії активно використовують сучасні технології, такі як цифровізація та автоматизація, для підвищення ефективності своїх операцій. Лідерство, яке поєднує емоційний інтелект і підтримку корпоративної культури різноманітності, стає ключовим фактором для мотивації та інновацій. Окрім того, стратегічне управління фінансами, управління змінами і стійкість дозволяють компаніям бути готовими до економічних чи технологічних зрушень. Клієнтсько-орієнтовані стратегії, які

включають персоналізацію продуктів і послуг, сприяють підтримці лояльності та задоволення споживачів. Врахування принципів сталого розвитку та ефективного використання ресурсів стає важливим для забезпечення довгострокового успіху підприємств у глобалізованому світі.

### **Висновок до Розділу 1.**

Таким чином, дослідивши теоретико-методичні основи управління ефективності діяльності підприємства, ми дійшли наступних висновків:

1. Управління ефективністю підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Для досягнення високих результатів необхідно застосовувати різні підходи, такі як системний, ситуаційний і процесний. Постійний моніторинг і оцінка діяльності сприяють покращенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Методичні основи визначення ефективності діяльності підприємства полягають у використанні різних підходів та інструментів для оцінки результативності управлінських рішень і використання ресурсів. Основними методами є фінансові та нефінансові показники, такі як рентабельність, продуктивність праці, аналіз витрат і доходів. Вибір конкретних методів залежить від специфіки підприємства та його стратегічних цілей.

3. Світовий досвід ефективного управління підприємствами показує, що успіх залежить від стратегічної гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Використання сучасних технологій, таких як цифровізація та автоматизація, дозволяє підвищити ефективність операцій та знизити витрати. Лідерство, що підтримує корпоративну культуру різноманітності та інклюзивності, а також орієнтація на клієнтів та сталий розвиток, стають важливими складовими для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» є однією з провідних логістичних компаній в Україні, що забезпечує доставку вантажів і посилок як в межах країни, так і за кордон. Успіх компанії значною мірою залежить від ефективності її управлінських процесів, які включають планування, організацію, контроль та аналіз діяльності на всіх рівнях.

Заснована у 2001 році, компанія швидко розвивалася і стала лідером у галузі доставки посилок та логістики. Основною метою «Нової Пошти» є надання клієнтам якісних та швидких послуг з доставки по всій території України.

Компанія має широку мережу відділень та терміналів, що покриває практично всі населені пункти країни. Це дає змогу їм забезпечити швидку і надійну доставку навіть у віддалені куточки України. Група «Нова Пошта» пропонує різноманітні послуги, включаючи доставку посилок, кур'єрську доставку, міжнародну доставку, а також послуги зберігання та логістики. У групу входять українські та закордонні підприємства: «Нова Пошта», НП Логістик» (компанія, що надає послуги фулфілменту), небанківська фінансова установа «Пост Фінанс» та «Нова Пошта Ітернешнл» [28].

Загальний штат працівників компанії перевищує 30 000 осіб.

Місія ТОВ «Нова пошта» – спрощувати життя своїм клієнтам, роблячи доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід.

Послуги, що надає «Нова пошта» можна класифікувати наступним чином (рис.2.1).

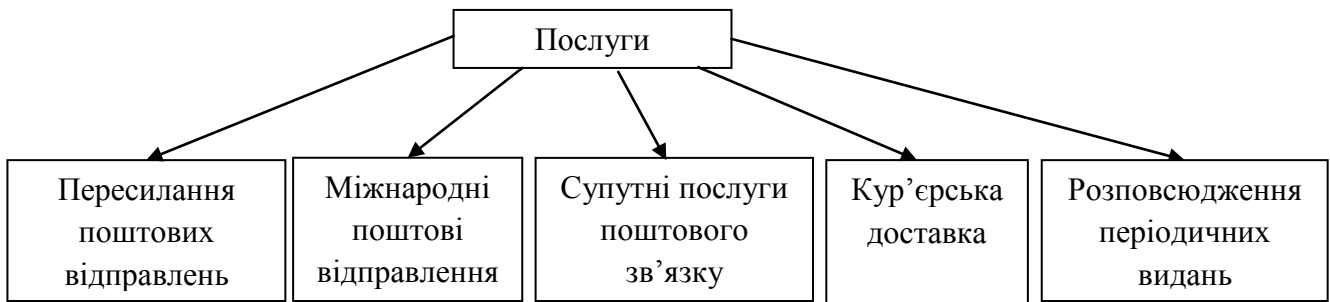


Рис.2.1. Послуги, що надає «Нова пошта»

Джерело: [28сайт].

Для проведення аналізу ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» використовуємо фінансову звітність за 2021–2023 роки [26].

Аналізуючи динаміку активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 роки (табл.2.1), можна виявити кілька ключових тенденцій. По-перше, компанія показала стабільно зростаючий тренд у більшості категорій активів, що свідчить про її успішний розвиток і відповідність стратегії. Зокрема, незавершені капітальні інвестиції і основні засоби демонструють значний ріст впродовж аналізованого періоду, що може свідчити про збільшення обсягу діяльності або модернізацію обладнання.

Таблиця 2.1.

Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		Відн. приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Нематеріальні активи	104440	76808	63849	-27 632	-12 959	-26,46	-16,87	-38,87
Незавершені капітальні інвестиції	1544921	1647894	2765733	102 973	1 117839	6,67	67,83	79,02
Основні засоби:	6180924	6840688	9327238	659 764	2 486550	10,67	36,35	50,9
Інші фінансові інвестиції	314 176	3564861	6297444	3250685	2732583	1034,67	76,65	1904,43
Відстрочені податкові активи	142 680	128 083	157 041	-14 597	28 958	-10,23	22,61	10,07
Інші необоротні активи	27 591	47 748	157 949	20 157	110 201	73,06	230,8	472,47
Необоротні активи	8314732	12306082	18769254	3 991350	6 463172	48	52,52	125,73
Виробничі запаси	224 395	417 444	391 015	193 049	-26 429	86,03	-6,33	74,25

Продовження табл.2.1

Товари	12 593	4 766	22 796	-7 827	18 030	-62,15	378,3	81,02
Запаси	236 988	422 210	413 811	185 222	-8 399	78,16	-1,99	74,61
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	704 235	968 844	1 138 305	264 609	169 461	37,57	17,49	61,64
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	102 406	159 158	160 436	56 752	1 278	55,42	0,8	56,67
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24 360	48 136	53 902	23 776	5 766	97,6	11,98	121,27
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	809 390	588 549	1 302 772	-220 841	714 223	-27,28	121,35	60,96
Інша поточна дебіторська заборгованість	2473319	502 922	155 631	-1970397	-347 291	-79,67	-69,05	-93,71
Поточні фінансові інвестиції	-	73 263	3 784	73 263	-69 479	-	-94,84	-
Гроші та їх еквіваленти	827 839	673 522	1 079 267	-154 317	405 745	-18,64	60,24	30,37
Витрати майбутніх періодів	15 526	11 952	24 544	-3 574	12 592	-23,02	105,35	58,08
Інші оборотні активи	-	282	0	282	-282	-	-100	-
Оборотні активи	5194063	3 448 838	4 332 452	-1745225	883 614	-33,6	25,62	-16,59
Баланс	13508795	15754920	23101706	2246125	7346786	16,63	46,63	71,01

Джерело: розраховано за [26].

Однак деякі категорії, такі як нематеріальні активи та оборотні активи, відображають зменшення в певні періоди, що може бути пов'язано зі стратегічними змінами або реорганізацією внутрішніх процесів компанії. Це варто докладніше розглянути для з'ясування причин та розробки відповідних корекційних заходів. Окрім того, важливо врахувати вплив змін у макроекономічному середовищі на динаміку активів. Наприклад, збільшення дебіторської заборгованості може бути відображенням збільшення обсягу продажів або змін у політиці кредитування.

Отже, можемо сказати, що хоча й є деякі виклики, загальний обсяг активів ТОВ «Нова Пошта» зростає, що свідчить про стійкість та успішність її

бізнес-стратегії в цей період. Важливо продовжувати моніторити ці показники і адаптувати стратегію відповідно до змін у середовищі.

Що стосується джерел фінансування (табл. 2.2), то їх аналіз показав, що власний капітал компанії зріс на значну суму, що свідчить про великий обсяг річних накопичень або прибутку, який реінвестується в бізнес.

Таблиця 2.2.

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		Відн. приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 654	4 654	4 654	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	27301	27301	27301	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4459269	6484117	9476353	2024848	2992236	45,41	46,15	112,51
Власний капітал	4491224	6516072	9508308	2024848	2992236	45,08	45,92	111,71
Довгострокові кредити банків	1456288	1454745	1912643	-1 543	457 898	-0,11	31,48	31,34
Інші довгострокові зобов'язання	2443924	2325523	3424357	-118 401	1098834	-4,84	47,25	40,12
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3900212	3780268	5337000	-119 944	1556732	-3,08	41,18	36,84
Короткострокові кредити банків	-	76 000	-	76 000	-76 000	-	-100	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2562553	2376093	3393971	-186 460	1017 878	-7,28	42,84	32,44
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1037757	1259484	1857488	221 727	598 004	21,37	47,48	78,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	484 647	570 842	655 332	86 195	84 490	17,79	14,8	35,22

Продовження табл.2.2

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	77 886	77 644	85 122	-242	7 478	-0,31	9,63	9,29
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	380 300	419 219	595 758	38 919	176 539	10,23	42,11	56,65
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	46 774	49 736	64 885	2 962	15 149	6,33	30,46	38,72
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	10 000	6 500	883 928	-3 500	877 428	-35	13498,89	8739,28
Поточні забезпечення	390 237	435 264	695 705	45 027	260 441	11,54	59,84	78,28
Інші поточні зобов'язання	127 205	187 798	24 209	60 593	-163 589	47,63	-87,11	-80,97
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 117 359	5 458 580	8 256 398	341 221	2 797 818	6,67	51,26	61,34
Баланс	13508795	15754920	23101706	2 246125	7346 786	16,63	46,63	71,01

Джерело: розраховано за [26].

Додатково, нерозподілений прибуток також збільшився, що вказує на успішну фінансову діяльність та стратегічні рішення компанії щодо управління прибутком. З іншого боку, компанія також збільшила залучення довгострокових кредитів банків та інших довгострокових зобов'язань, що може бути пов'язане з розширенням бізнесу або реалізацією проектів. Зростання поточної кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань може бути спричинене збільшенням обсягів операцій та залученням нових контрагентів. У контексті загального збільшення балансу, виділяється динамічний ріст поточних зобов'язань та забезпечення, що вказує на потребу уважного управління оборотними активами та ліквідністю. Загалом, динаміка джерел фінансування свідчить про активний розвиток та зростання бізнесу ТОВ «Нова Пошта» протягом аналізованого періоду.

Також важливо відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 74,97% відносно 2022 року, що вказує на значне зростання обсягів продажу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.,  
тис. грн.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		Відн. приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 843502	23687034	36468879	2843532	12781845	13,64	53,96	74,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16 441004	19276532	28625 037	2835528	9 348 505	17,25	48,5	74,11
Валовий прибуток (збиток)	4 402 498	4 410 502	7 843 842	8 004	3 433 340	0,18	77,84	78,17
Інші операційні доходи	202 834	696 168	301 477	493 334	-394 691	243,22	-56,69	48,63
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829	-250531	1 312 657	-13,02	78,45	55,21
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806	-122714	558 676	-21,84	127,22	77,59
Інші операційні витрати	508 590	481 061	494 865	-27 529	13 804	-5,41	2,87	-2,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1 611 195	2 513 307	3 666 819	902 112	1 153 512	55,99	45,9	127,58
Інші фінансові доходи	1 814 806	1 138 698	2 706 514	-676108	1 567 816	-37,26	137,68	49,14
Фінансові витрати	630 813	887 690	1 248 217	256 877	360 527	40,72	40,61	97,87
Інші витрати	255	373 963	686 941	373 708	312 978	146552,16	83,69	269288,63
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2 794 933	2 390 352	4 438 175	-404581	2 047 823	-14,48	85,67	58,79
Витрати (дохід) з податку на прибуток	194 613	254 392	471 019	59 779	216 627	30,72	85,15	142,03
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2 600 320	2 135 960	3 967 156	-464360	1 831 196	-17,86	85,73	52,56

Джерело: розраховано за [26].

Валовий прибуток також показав істотне збільшення, зростаючи на 78,17% порівняно з 2022 роком. Фінансовий результат від операційної діяльності також значно покращився, збільшившись на 127,58% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Згодом, інші фінансові доходи суттєво зросли на 49,14%, що може свідчити про додаткові джерела доходів компанії. Ці позитивні тренди підкріплюють успішність стратегії розвитку та ефективність управління фінансовими ресурсами компанії.

Незважаючи на це, слід звернути увагу на збільшення адміністративних та інших операційних витрат, що може вимагати уважного контролю та оптимізації витратних позицій.

У цілому, позитивні фінансові результати свідчать про успішну діяльність ТОВ «Нова Пошта» та її потенціал для подальшого росту.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» в період з 2021 по 2023 рік свідчить про деяке погіршення фінансової стійкості компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,01	0,63	0,52	-0,38	-0,11	-0,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,55	0,47	-0,42	-0,08	-0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,12	0,13	-0,04	0,01	-0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,89	0,48	0,37	-0,41	-0,11	-0,52

Джерело: розраховано за [26].

Коефіцієнт поточної ліквідності, який вимірює здатність компанії задовольняти свої поточні зобов'язання з активів, від підприємства знизився з 1,01 у 2021 році до 0,52 у 2023 році. Це означає, що компанія має менше грошових або легко перетворюваних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної

ліквідності також показують подібний тренд погіршення ліквідності компанії, хоча в меншій мірі. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості також зменшилося на 0,52 від 2021 до 2023 року, що свідчить про можливий ризик невиконання зобов'язань або затримки у їх розрахунках. Ці дані вказують на необхідність уважного управління оборотними активами та зобов'язаннями компанії для покращення її фінансової стабільності і збереження ліквідності.

Важливо також зазначити, що власні обігові кошти, хоча й залишаються від'ємними, зменшилися на 5,437,438 тис. грн. з 2021 до 2023 року, що може вказувати на зменшення відстані між поточними активами та зобов'язаннями (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Власні обігові кошти, тис. грн.	-3823508	-5 790 010	-9 260 946	-1 966 502	-3 470 936	-5 437 438
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,74	-1,68	-2,14	-0,94	-0,46	-1,4
Маневреність власних оборотних коштів	-0,22	-0,12	-0,12	0,1	-	0,1
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-16,13	-13,71	-22,38	2,42	-8,67	-6,25
Коефіцієнт фінансової автономії	0,33	0,41	0,41	0,08	0	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	3,01	2,42	2,43	-0,59	0,01	-0,58
Коефіцієнт фінансового левериджу	2,01	1,42	1,43	-0,59	0,01	-0,58
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,85	-0,89	-0,97	-0,04	-0,08	-0,12
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,57	0,59	0,61	0,02	0,02	0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,62	0,65	0,64	0,03	-0,01	0,02
Коефіцієнт мобільності активів	0,62	0,28	0,23	-0,34	-0,05	-0,39

Джерело: розраховано за [26].

Однак коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами та коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів показують погіршення фінансової стійкості компанії, що може вказувати на зменшену здатність компанії до фінансового самостійного управління.

Коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового левериджу залишаються стабільними, що свідчить про збереження балансу між власним та позиковим капіталом.

Нарешті, коефіцієнт мобільності активів суттєво зменшився, вказуючи на скорочення здатності компанії до швидкого використання своїх активів. Усі ці показники варто ретельно проаналізувати для розробки стратегій збереження фінансової стійкості та забезпечення подальшого розвитку компанії.

Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» відображають його здатність ефективно використовувати свої активи та операційні ресурси для забезпечення прибуткової діяльності (табл.2.6).

Оборотність власного капіталу зростає з 4,3 оборотів у 2022 році до 4,55 оборотів у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання власних коштів компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних активів значно збільшився з 5,48 до 9,37 оборотів, що може свідчити про покращення управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Період погашення дебіторської заборгованості скоротився з 48,49 до 25,07 днів, що свідчить про більш швидке збирання коштів від клієнтів.

У той же час, період операційного циклу значно скоротився з 54,65 до 30,32 днів, що вказує на оптимізацію виробничих і фінансових процесів. Однак, період погашення кредиторської заборгованості скоротився менше, ніж період погашення дебіторської заборгованості, що може вказувати на можливий негативний вплив на ліквідність компанії. Усі ці показники вказують на певні успіхи у покращенні ефективності управління активами та операційними процесами, але також підкреслюють потребу в уважному моніторингу та оптимізації фінансових та операційних процесів для забезпечення стійкості та подальшого розвитку компанії.

Таблиця 2.6.

Показники ділової активності ТОВ «Нова Пошта» (показники оборотності) за 2021–2023 рр.

Показники	Рік		Абс. приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	2023 / 2022
Оборотність власного капіталу, обороти	4,3	4,55	0,25
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	1,62	1,88	0,26
Фондовіддача, обороти	3,64	4,51	0,87
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	5,48	9,37	3,89
Період одного обороту оборотних активів, днів	65,68	38,41	-27,27
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	58,48	68,48	10
Період одного обороту запасів, днів	6,16	5,26	-0,9
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	-	-	-
Період одного обороту готової продукції, дні	-	-	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	7,42	14,36	6,94
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	48,49	25,07	-23,42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	4,12	4,66	0,54
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	87,4	77,32	-10,08
Період виробничого циклу, днів	5,99	5,08	-0,91
Період операційного циклу, днів	54,65	30,32	-24,33
Період фінансового циклу, днів	-32,75	-47	-14,25

Джерело: розраховано за [26].

Насамкінець відмітимо, що рентабельність активів зросла з 14,6% у 2022 році до 20,42% у 2023 році, що свідчить про покращення управління активами та збільшення їх прибутковості (табл. 2.7).

Рентабельність власного капіталу також значно зросла з 38,81% до 49,51%, вказуючи на зростання ефективності використання власних ресурсів. Операційна рентабельність витрат також зросла з 8,29% до 11,08%, що свідчить про збільшення ефективності управління витратами. З іншого боку, хоча деякі показники рентабельності, такі як чиста маржа та рентабельність продажів за операційним прибутком, зросли, проте це зростання було меншим порівняно з іншими показниками, що може вказувати на певні труднощі або витрати, що збільшилися. У цілому, хоча є певні виклики, загальний тренд показників

рентабельності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про його успішність у покращенні ефективності та прибутковості діяльності протягом розглянутого періоду.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Абс. приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	14,6	20,42	-	5,82	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	22,4	29,27	-	6,87	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	22,4	29,27	-	6,87	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	38,81	49,51	-	10,7	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	31,27	46,74	-	15,47	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	21,12	18,62	21,51	-2,5	2,89	0,39
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	7,73	10,61	10,05	2,88	-0,56	2,32
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	12,48	9,02	10,88	-3,46	1,86	-1,6
Операційна рентабельність витрат, %	8,29	11,49	11,08	3,2	-0,41	2,79
Коефіцієнт реінвестування, %	-	94,8	75,43	-	-19,37	-
Період окупності активів	-	6,85	4,9	-	-1,95	-
Період окупності власного капіталу	-	2,58	2,02	-	-0,56	-

Джерело: розраховано за [26].

Отже, ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання активів, що свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку та адаптацію до змін у макроекономічному середовищі. Однак, незважаючи на загальний позитивний тренд, деякі категорії активів, зокрема нематеріальні активи та оборотні активи, показують зниження, що потребує подальшого аналізу і можливих корекційних заходів. Зростання власного капіталу підтверджує фінансову стабільність та здатність компанії реінвестувати прибутки для підтримки бізнесу.

Компанія продовжує впроваджувати інноваційні послуги та розвивати логістичні рішення, що дозволяє їй зміцнювати лідерські позиції на ринку. Успішне зростання дебіторської заборгованості, зокрема, може бути ознакою збільшення обсягів продажів і змін у політиці кредитування. В цілому, ТОВ «Нова Пошта» продовжує розвиватися, що забезпечує її конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

## **2.2. Сучасний стан, органи та заходи управління діяльністю підприємства.**

Сучасний стан управління діяльністю підприємства є важливою складовою його ефективності та стабільності на ринку. Успішне функціонування організацій потребує чіткої координації між різними органами управління, розподілу обов'язків та відповідальності серед керівників і працівників, а також впровадження комплексних заходів для досягнення стратегічних цілей. Оскільки сучасні умови бізнесу характеризуються швидкими змінами, важливим є застосування сучасних управлінських технологій, аналіз і моніторинг ефективності діяльності підприємства, а також адаптація до нових економічних і технологічних викликів.

Управління компанією «Нова Пошта» здійснюється за допомогою багаторівневої структури, що включає наступні основні органи управління:

1. Вище керівництво (Топ-менеджмент). Генеральний директор (СЕО) очолює компанію, формує стратегію розвитку та приймає ключові управлінські рішення. Віце-президенти та інші старші керівники відповідають за конкретні напрямки роботи, забезпечуючи виконання стратегічних планів у своїх сферах: фінансах, маркетингу, операціях тощо.

2. Функціональні підрозділи:

- фінанси – керує фінансовими потоками, бюджетуванням та звітністю;

- маркетинг – забезпечує розробку маркетингових стратегій, просування бренду та залучення нових клієнтів;

– операції та логістика – відповідають за організацію транспортування вантажів, складування та управління ланцюгами поставок;

– IT – підтримка цифрових систем, розробка програмного забезпечення та забезпечення безпеки інформації.

3. Регіональна та територіальна структура. Через значну кількість філій і відділень по всій Україні компанія має територіальну структуру, де кожен регіональний керівник відповідає за роботу в своїй зоні. Вони координують діяльність місцевих підрозділів і адаптують загальнокорпоративні стратегії до локальних умов.

4. Операційні підрозділи – це підрозділи, які займаються конкретними операціями, такими як:

– обробка вантажів – здійснюється сортування і перевірка вантажів перед доставкою;

– складське зберігання – управління складами та зберігання товарів до їх відправки;

– транспортування – організація і контроль за перевезенням вантажів.

5. Клієнтський сервіс та підтримка включає підрозділи, які займаються обслуговуванням клієнтів, відповідальні за підтримку на всіх етапах взаємодії з ними. Включають відділи підтримки, вирішення питань і проблем клієнтів, а також поліпшення якості сервісу через зворотний зв'язок.

6. Керівництво по проектам. Для реалізації нових проектів або ініціатив створюються тимчасові команди або групи, які зосереджуються на конкретних завданнях. Такі підрозділи забезпечують ефективну реалізацію проектів, що можуть включати впровадження нових послуг, модернізацію технологій чи розширення мережі.

Завдяки такій багаторівневій структурі, компанія здатна швидко реагувати на зміни в ринку, оптимізувати свої процеси та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, що є важливим для її успіху в конкурентному середовищі.

Базовими структурними підрозділами компанії є відділ, з яких формуються департаменти, які концентрують в собі два і більше функцій.

Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові. Це включає прийом вантажу від клієнтів, його огляд на предмет цілісності та видачу вантажу клієнтові або адресату;

- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу. Відділення забезпечує правильну упаковку вантажу перед відправленням, щоб забезпечити його цілісність та безпеку під час транспортування;

- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу. Відділення приймає та обробляє заяви клієнтів на переадресацію вантажу, повернення, зміни у даті доставки або інші зміни в інформації про адресата;

- надання клієнтові інформації щодо роботи організації. Відділення надає клієнтам інформацію щодо робочого графіку, послуг, тарифів, правил та процедур, пов'язаних з відправленням та отриманням вантажів.

6. Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу.

Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» зображено в Додатку А. Регіональні директори підпорядковуються Раді директорів, яка контролює діяльність директорів філій. Наприкінці 2020 року структура була такою: Рада директорів області включала регіональних директорів, які, у свою чергу, координували роботу директорів філій.

Директор філії підпорядковує територіальних менеджерів, які контролюють діяльність керівників відділень. Керівники відділень відповідають за безпосереднє управління відділеннями. Станом на 2023 рік,

ТОВ «Нова пошта» мала 29 філій по всій Україні, що знаходяться під керівництвом директорів філій і територіальних менеджерів [Оф.сайт].

Зауважимо, що для підтримки своєї лідируючої позиції на ринку компанія застосовує різноманітні заходи управління, спрямовані на оптимізацію операційних процесів, підвищення якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій та ефективного управління фінансами та персоналом. Ці стратегії дозволяють «Новій Пошті» не лише зберігати конкурентоспроможність, але й активно розвиватися у відповідь на зміни на ринку логістики та потреби клієнтів. Основні управлінські напрямки ТОВ «Нова Пошта» згруповано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

#### Напрями управління в ТОВ «Нова Пошта»

№ за/п	Напрямок	Характеристика заходів
1	Стратегічне управління	Аналіз ринку та конкурентів: регулярний моніторинг тенденцій на ринку логістики та експрес-доставки, аналіз конкурентних компаній для визначення їх сильних та слабких сторін
		Розробка та коригування стратегії розвитку: визначення довгострокових цілей, таких як розширення на нові ринки, розширення спектру послуг або інновації в технологічному забезпеченні
2	Операційне управління	Оптимізація логістичних процесів: вдосконалення маршрутів доставки, використання сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів відстеження вантажів та управління складами
		Покращення якості обслуговування клієнтів: регулярні опитування клієнтів для збирання зворотного зв'язку, впровадження системи лояльності, розробка програм зворотного зв'язку для підвищення рівня задоволення
3	Управління персоналом	Навчання та розвиток співробітників: створення програм підвищення кваліфікації для співробітників, розвиток корпоративної культури, мотиваційні програми для залучення та утримання талановитих кадрів
		Оптимізація кадрової структури: застосування аналітики для визначення оптимального складу працівників на різних етапах роботи компанії, вдосконалення процесів набору та оцінки персоналу
4	Фінансове управління	Контроль за витратами: оптимізація витрат на логістику, паливо, персонал і техніку для зниження операційних витрат
		Управління капіталом і інвестиціями: залучення інвестицій для розширення діяльності, оновлення технічного парку або розширення інфраструктури, управління грошовими потоками для забезпечення ліквідності
5	Управління маркетингом та продажами	Розвиток бренду: активна маркетингова кампанія для підтримки іміджу компанії, організація рекламних заходів та акцій для залучення нових клієнтів
		Розширення каналів збуту: активна робота з партнерами, розвиток нових напрямів, таких як міжнародна доставка, кур'єрські послуги для бізнесу, створення нових спеціалізованих сервісів
6	Управління ризиками	Аналіз ризиків: моніторинг ризиків, таких як зміни в законодавстві, економічні коливання або зміни у споживчих уподобаннях, для своєчасного реагування
		Планування на випадок надзвичайних ситуацій: розробка планів на випадок природних катастроф, економічних криз чи техногенних катастроф, для забезпечення безперервності бізнес-процесів

Джерело: складено автором самостійно.

Розглянемо детальніше управління ТОВ «Нова Пошта»:

1. Стратегічне управління на підприємстві – це процес розробки і реалізації довгострокових планів, спрямованих на досягнення цілей компанії в умовах змінюваного ринку. Воно включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та бачення, визначення стратегічних цілей і розробку стратегії для їх досягнення. Основними цілями стратегічного управління є забезпечення стабільності, конкуренто-спроможності, інноваційного розвитку і ефективного використання ресурсів.

За стратегічне управління відповідають топ-менеджери компанії, зокрема генеральний директор та керівники ключових департаментів, а також стратегічні підрозділи. Вони займаються розробкою стратегії, її впровадженням і контролем результатів. Стратегічне управління допомагає підприємствам адаптуватися до змін і досягати стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Операційне управління – це процес планування, організації, координації та контролю за виконанням поточних задач і діяльності підприємства з метою досягнення його короткострокових цілей. Воно фокусується на ефективному використанні ресурсів і забезпеченні безперебійної роботи всіх підрозділів. Операційне управління включає в себе контроль за виробничими процесами, обслуговуванням клієнтів, фінансами, персоналом і логістикою. Це завдання виконується середнім і нижчим рівнем керівництва, зокрема менеджерами з виробництва, операційними директорами і керівниками підрозділів. Основними цілями є оптимізація витрат, покращення якості продукції та послуг, підвищення ефективності операцій і досягнення заданих показників на щоденній основі. Операційне управління допомагає підтримувати стабільність бізнесу та досягати швидких результатів, що сприяють успіху підприємства в конкурентному середовищі.

3. Управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів у межах організації. Воно включає процеси найму, навчання, оцінки, мотивації та розвитку працівників, а також

створення сприятливих умов для їх роботи. Основними завданнями управління персоналом є підбір кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці, забезпечення відповідності між вимогами до працівників і їх рівнем компетенцій, а також розвиток корпоративної культури. У рамках цього процесу важливим аспектом є створення системи стимулювання і мотивації, яка дозволяє працівникам досягати високих результатів.

Управління персоналом здійснюється керівниками відділів кадрів, HR-менеджерами та вищим керівництвом. Воно також охоплює оцінку ефективності працівників, планування кар'єрного розвитку і підтримку здорового клімату в колективі. Успішне управління персоналом сприяє стабільності та зростанню організації, підвищенню її конкурентоспроможності.

4. Фінансове управління – це процес планування, організації, контролю та аналізу фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Основними завданнями фінансового управління є ефективне використання капіталу, управління ліквідністю, аналіз фінансових ризиків, складання бюджетів та фінансове прогнозування. Фінансове управління включає в себе планування доходів і витрат, контроль за рухом грошових потоків, управління інвестиціями та фінансовою звітністю.

За цю сферу відповідають фінансові менеджери, головні бухгалтери та керівники компанії. Ефективне фінансове управління дозволяє підприємству зберігати платоспроможність, оптимізувати витрати, а також забезпечити зростання прибутку та збільшення вартості компанії для її власників та акціонерів.

5. Управління маркетингом та продажами в компанії «Нова Пошта» охоплює стратегії, які спрямовані на залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих і збільшення обсягів продажів. Компанія активно використовує аналіз даних для розуміння потреб своїх клієнтів і побудови персоналізованих пропозицій, а також для оптимізації процесів комунікації через різні канали. Вони застосовують сучасні інструменти цифрового

маркетингу, такі як таргетована реклама в соціальних мережах, SEO, контекстна реклама та e-mail маркетинг для просування послуг.

Окрім того, компанія активно розвиває продажі через онлайн-платформи, інтегруючи зручні інтерфейси для оформлення замовлень та моніторингу доставок. Нова пошта також пропонує спеціальні програми лояльності для клієнтів, що дозволяє утримувати їх на довгостроковій основі. Залучення корпоративних клієнтів є важливою складовою стратегії, що включає індивідуальні умови обслуговування та спеціалізовані пропозиції для великих підприємств. Управління продажами також включає навчання та мотивацію команди продавців, щоб забезпечити високу якість обслуговування і максимальний рівень задоволення клієнтів.

В ТОВ «Нова Пошта» управління маркетингом та продажами здійснює команда, до складу якої входять директор з маркетингу, менеджери з продукту та продажу, а також фахівці з цифрового маркетингу. Вони відповідають за розробку стратегій просування послуг, залучення клієнтів та збільшення обсягів продажу через різні канали.

6. Управління ризиками в компанії «Нова Пошта» передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію можливих ризиків, які можуть вплинути на бізнес-процеси. Це включає як фінансові, так і операційні, репутаційні та юридичні ризики. Відповідальні за управління ризиками фахівці аналізують ситуації, розробляють стратегії для запобігання чи зниження ризиків, а також здійснюють моніторинг для своєчасного реагування на зміни.

Отже, сучасний стан управління діяльністю підприємства потребує впровадження гнучких і ефективних стратегій для забезпечення стабільного розвитку в умовах швидких змін на ринку. Органи управління мають бути багаторівневими та функціонально орієнтованими, з чітким розподілом відповідальності між топ-менеджментом, функціональними підрозділами та операційними групами. Важливими заходами є стратегічне планування, оптимізація процесів, управління персоналом, а також постійний моніторинг і адаптація до змін у бізнес-середовищі. Успішне впровадження інноваційних

технологій і покращення якості обслуговування клієнтів стають ключовими напрямками для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Окрім того, ефективне управління фінансами, ризиками та маркетингом сприяє забезпеченню довгострокового розвитку та стабільності організації.

### 2.3. Проблеми в управлінні діяльності товариства.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших постачальників логістичних послуг в Україні, що забезпечує швидку доставку товарів та вантажів по всій країні. Зі зростанням обсягів послуг і розширенням мережі компанія стикається з низкою управлінських проблем, які потребують оперативного вирішення.

Управління діяльністю ТОВ «Нова Пошта» може зіштовхуватися з різними проблемами, зокрема:

1. Конкуренція. Інтенсивна конкуренція в галузі кур'єрських і логістичних послуг вимагає постійного вдосконалення сервісу та пошуку нових рішень для залучення і утримання клієнтів.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день ринок логістики та поштових послуг в Україні можна охарактеризувати як олігополію з домінуючою позицією «Нової Пошти». Хоча існують інші поштові оператори, такі як «Укрпошта» та деякі приватні компанії, але «Нова Пошта» має значний частку на ринку та суттєвий вплив на умови конкуренції.

Найбільшими конкурентами ТОВ «Нова Пошта» є АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

#### Порівняльна характеристика компаній-конкурентів

Назва компанії/ Критерії	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest
Кількість точок взаємодії	23000>	>12000	450>	480>	4000>
Сегментація	eCommerce; C2C; B2B; B2C				
Top of mind	99%	91%	30%	32%	54%
Розрахунок вартості доставки за однакових умов (грн.)	70	42	47	50	55
Терміни доставки (дні)	1–2	2–6	1–3	1–3	1–3
Інтернет-доступ	Сайт; Додаток; Чат-бот				
Рейтинг додатку (Google play)	3,9	2,1	2,7	4,1	3,4

Джерело: складено автором на основі аналізу даних компаній ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest».

Аналізуючи характеристики конкурентів, можна прийти до висновку, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільним підприємством у конкурентному середовищі і є конкурентоспроможною логістичною компанією. Серед її переваг можна відзначити широку мережу відділень, високу якість обслуговування, різноманітність послуг, швидку доставку та зручний та спрямований на клієнта сервіс.

«Top of mind» – сервіс, що дає змогу проаналізувати думки споживачів та оцінити цільову аудиторію. За результатами діагностики даних можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» займає провідну позицію у свідомості населення, що суттєво впливає на вибір нових клієнтів у використанні послуг компанії.

В рамках даного дослідження порівнюємо кількість послуг, що надаються досліджуваними компаніями та їх вартість (табл. 2.01).

Таблиця 2.10.

#### Порівняльна характеристика послуг компаній-конкурентів

Компанії	Кількість послуг	Вартість
Нова Пошта	Відправка та отримання посилок, кур'єрська доставка, логістика, послуги для бізнесу (наприклад, складське обслуговування).	від 70 грн.
Укрпошта	Відправка та отримання посилок, кур'єрська доставка, грошові перекази, філателія, фінансові послуги	42 грн.
Justin	Кур'єрська доставка	від 47 грн.
Delivery	Кур'єрська доставка, експрес-доставка, логістика, міжнародна доставка	від 50 грн
Meest	Відправка та отримання посилок, кур'єрська доставка, міжнародна доставка, грошові перекази, послуги для бізнесу	від 55 грн.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних компаній ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», ТОВ «Justin», ТОВ «Delivery», ТОВ «Meest».

За результатами порівняльної характеристики компаній-конкурентів на ринку доставки в Україні видно, що клієнти співвідносять компанію «Нова Пошта» з такими характеристиками як оперативна доставка, висока вартість наданих послуг, широка мережа відділень, а також зручність автоматизованих процесів та інтеграції різних сервісів (рис.2.2).

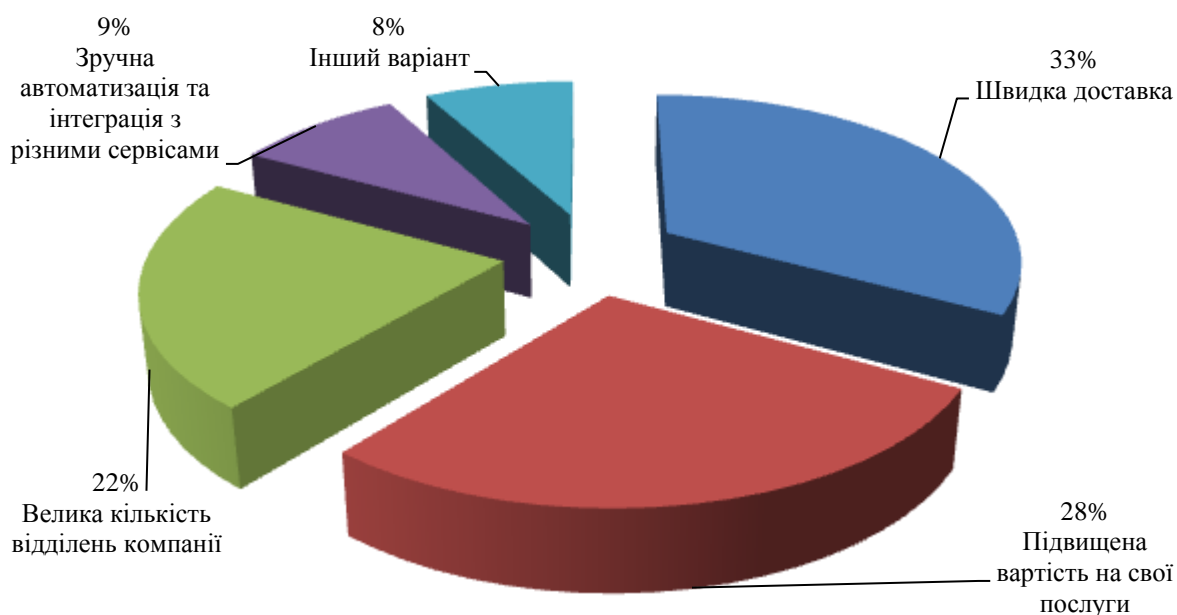


Рис.2.2. Основні критерії клієнтів при виборі «Нової Пошти»

Джерело: [Оф.сайт].

Для вирішення існуючих проблем ТОВ «Нова Пошта» варто розробити стратегію розвитку, яка дозволить компанії зберегти лідерські позиції на ринку і продовжити зростання, реагуючи на зміни в умовах конкурентного середовища та потребах споживачів.

## 2. Кадрові питання.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи роботою десятки тисяч осіб. Станом на 2023 рік загальний штат компанії становив 26 327 працівників, що є дещо меншою кількістю порівняно з 2022 роком, коли кількість працівників була 27 819 осіб. Значний вплив на ці показники мав повномасштабний напад росії 24 лютого 2022 року, внаслідок якого було мобілізовано понад 2 350 співробітників «Нової Пошти» до лав Збройних Сил України. Ці обставини поставили компанію перед новими викликами у сфері управління персоналом та ресурсами [Оф.сайт].

Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша – в офісній підтримці (рис.2.3).

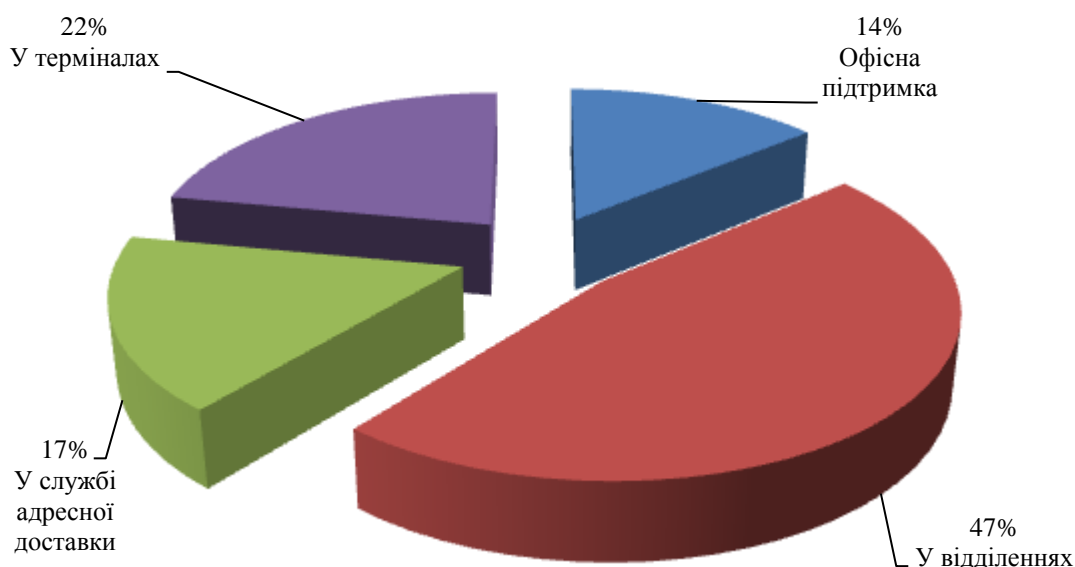


Рис.2.3. Розподіл працівників за роботами на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [28].

Відмітимо також, що в компанії працює більше чоловіків, ніж жінок (рис. 2.4). Це можна обумовити тим, що на підприємстві наявна фізично-важка праця у відділеннях та терміналах.

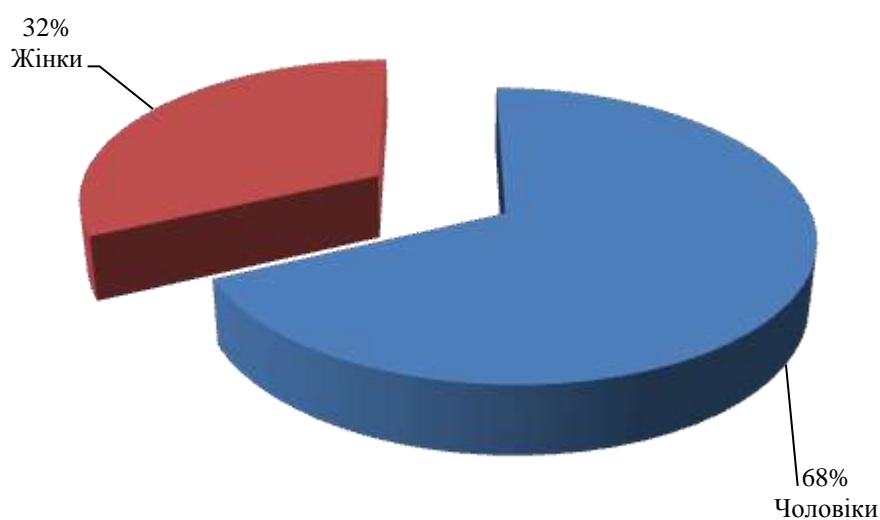


Рис. 2.4. Розподіл працівників за статтю на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [28].

Для того, щоб проаналізувати управлінські проблеми ТОВ «Нова Пошта», необхідно зрозуміти який вид кадрової стратегії обрала для себе компанія. Для розглянемо основні показники роботи кадрової служби товариства (табл.2.11).

Таблиця 2.11.

Основні показники роботи кадрової служби на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
Пошук і найм персоналу	Прийом нових співробітників здійснюється через вивчення їх професійних якостей і досвіду роботи. Набір персоналу проводиться як на робочі спеціальності, так і на керівні посади. Вакансії розміщуються на офіційному сайті ТОВ «Нова Пошта», а також на форумах з пошуку роботи (Work.ua, Robota.ua). Процес найму включає оформлення згідно з трудовим законодавством та проведення інструктажу.
Адаптація персоналу	Адаптація персоналу в ТОВ «Нова Пошта» здійснюється інтуїтивно, без чітко задокументованої процедури. Процес адаптації умовно складається з кількох етапів: вступний інструктаж, інструктаж з охорони праці, стажування та перевірка знань через місяць після початку роботи для оцінки рівня навичок.
Навчання та розвиток персоналу	Контроль за своєчасним і якісним навчанням працівників здійснює відділ кадрів. Навчання проводиться відповідно до розроблених графіків і програм, затверджених керівниками. Програми навчання орієнтовані на підвищення кваліфікації працівників та відповідність сучасним вимогам на їх посадах.
Просування персоналу	Практика просування персоналу на вищі посади в компанії не реалізується. В компанії застосовується відрядно-преміальна оплата праці, де окладна частина комбінується з преміями, залежно від кваліфікації, складності роботи та виконаних завдань.
Стимулювання персоналу	Для стимулювання використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи. Нематеріальне стимулювання включає оголошення подяки, видачу премій, нагородження цінними подарунками та почесними грамотами. Існує можливість одночасного використання кількох видів заохочень.

Джерело: [28].

Отже, розглянувши ключові показники кадрової політики ТОВ «Нова пошта», можна зробити наступні висновки

- для найму на керівні посади ТОВ «Нова Пошта» використовує зовнішні канали найму;
- підприємство не активно розвиває просування кадрів та не формує кадровий резерв;

– немає системи внутрішнього просування, що може призвести до відтоку талановитих працівників;

– основна увага приділяється матеріальному стимулюванню, при цьому не достатньо уваги приділяється нематеріальному стимулюванню та розвитку кар'єрних можливостей.

Також важливо зазначити, що в ТОВ «Нова Пошта» відсутні спеціалізовані програми навчання працівників, це може бути серйозною проблемою для розвитку компанії та ефективності її діяльності.

Для вирішення цих проблем ТОВ «Нова Пошта» варто розглянути впровадження структурованих програм навчання, включаючи тренінги, курси підвищення кваліфікації, програми для адаптації нових працівників та підтримку розвитку лідерських якостей у менеджерів.

3. Клієнтський сервіс. Із зростанням кількості клієнтів важливо забезпечити високий рівень сервісу, уникати черг і затримок, а також покращувати зворотний зв'язок і вирішення конфліктів.

Серед основних споживачів поштових послуг, можна виділити наступні:

- фізичні особи (населення);
- юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство-земляцтво, профспілки, партійні організації тощо; організації законодавчої та виконавчої влади; преса; телекомунікаційні організації; органи суду та прокуратури).

Структура основних споживачів поштових послуг в Україні відображена на рис.2.5.

У структурі основних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це обумовлено тим, що ТОВ «Нова пошта» ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють грошові перекази; молодь (до 25 років); 19,1% доросле населення (25-55 років); 27,4% пенсіонери; 4,5% комерційні організації; 35,6% фінансові організації; 5%

суспільні організації; 4,9% організації законодавчої та виконавчої влади; 3,5% перекази.

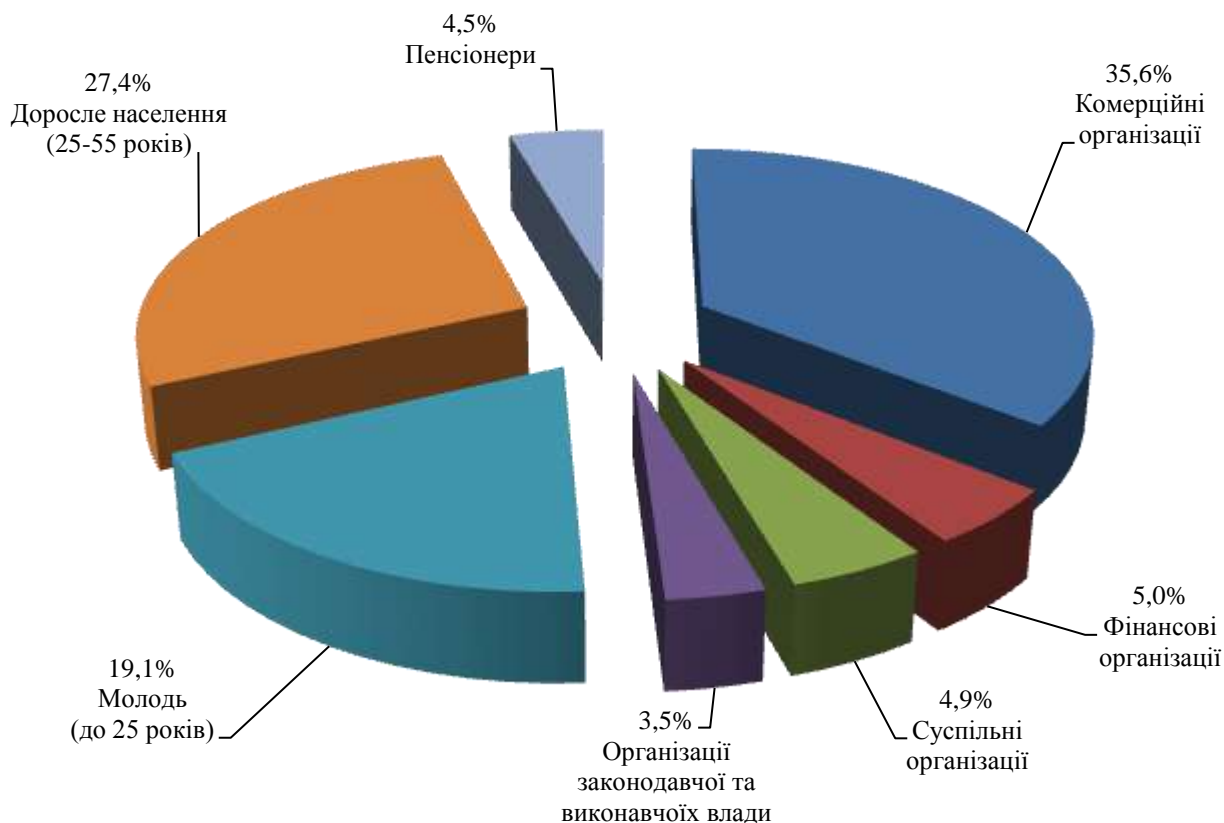


Рис.2.5. Структура основних споживачів поштових послуг в Україні.

Джерело: [28].

Такий відсотковий розподіл обумовлений тим, що пенсіонери мають меншу потребу у традиційних поштових послугах. Молодь складає майже 20% і не є основним користувачем традиційної пошти. Однак найбільший попит на поштові послуги спостерігається серед дорослого населення. Це пов'язано з впровадженням новітніх послуг, таких як електронні перекази та фінансові послуги. Саме завдяки цим інноваціям поштовий оператор зміг збільшити кількість користувачів серед дорослої аудиторії на 6,2% у порівнянні з 2021 роком. Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку товариства. ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати стан справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втраті клієнтів серед цієї групи.

Отже, ТОВ «Нова Пошта», важливо не лише удосконалювати сервіс і інновації, але й активно працювати над зміцненням свого іміджу. Це дозволить не лише утримати наявних клієнтів, але й залучити нових споживачів, покращити лояльність та визнання бренду на ринку.

Таким чином, управлінські проблеми ТОВ «Нова Пошта» відображають виклики, з якими компанія стикається в умовах високої конкуренції, кадрових обмежень та необхідності покращення клієнтського сервісу. Незважаючи на домінуючу позицію на ринку, компанії слід постійно вдосконалювати якість послуг, адаптувати стратегію розвитку, а також інвестувати в навчання та розвиток персоналу. Важливим аспектом є збереження лідерства в конкурентному середовищі через інновації, покращення технологій та підвищення рівня сервісу. Також необхідно зосередити увагу на покращенні внутрішніх кадрових практик, впроваджуючи ефективні системи навчання та стимулювання. Для підтримки стабільного розвитку «Нова Пошта» має також активно працювати над удосконаленням процесів адаптації та просування персоналу.

## **Висновок до Розділу 2.**

Таким чином, провівши аналіз управління діяльності ТОВ «Нова Пошта», ми дійшли наступних висновків:

1. ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку логістики та поштових послуг в Україні завдяки високій якості обслуговування, широкій мережі відділень та постійному впровадженню інноваційних технологій.

У 2021-2023 рр. компанія показала стабільний ріст активів, що свідчить про ефективну реалізацію стратегії розвитку та здатність адаптуватися до змін макроекономічного середовища. Проте, деякі категорії активів, зокрема нематеріальні та оборотні, зазнали скорочення, що вимагає додаткового аналізу і можливих коригувальних дій. Збільшення власного капіталу підтверджує

фінансову стабільність компанії та її здатність реінвестувати прибутки для подальшого розвитку.

Компанія активно впроваджує інноваційні послуги і розвиває логістичні рішення, що сприяє зміцненню її лідерських позицій на ринку. Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про зростання обсягів продажів та зміни в політиці кредитування. Загалом, ТОВ «Нова Пошта» продовжує свій розвиток, що забезпечує її стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

2. Сучасний стан управління діяльністю підприємства вимагає високої ефективності та гнучкості для адаптації до швидких змін на ринку. Структура управління повинна бути багаторівневою, що дає змогу чітко розподіляти обов'язки та відповідальність між керівниками різних рівнів і підрозділів.

Важливими є стратегічне та операційне управління, що включає моніторинг ринку, оптимізацію процесів і покращення якості обслуговування клієнтів. Компанії також повинні впроваджувати інноваційні технології та інвестиційні стратегії для розвитку і підтримки конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління, включаючи ефективне управління персоналом, фінансами та ризиками, є ключем до стабільного і сталого розвитку підприємства.

3. Управлінські проблеми ТОВ «Нова Пошта» вимагають удосконалення стратегії розвитку та покращення якості сервісу в умовах конкурентного ринку. Компанії важливо інвестувати в навчання та розвиток персоналу, зберігаючи високий рівень обслуговування клієнтів. Також необхідно впроваджувати інновації та модернізацію технологій для збереження лідерства на ринку. Стратегічне управління має фокусуватися на постійному вдосконаленні внутрішніх процесів та адаптації до змін бізнес-середовища.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».

### 3.1. Основні напрями ефективного управління діяльністю товариства.

Товариство «Нова Пошта» є одним із лідерів на ринку експрес-доставки в Україні, відзначаючись високим рівнем сервісу та широкою мережею відділень по всій країні. Ефективне управління такою масштабною компанією вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію логістичних процесів, розвиток інноваційних технологій, управління персоналом та підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів.

На нашу думку, основні напрями ефективного управління діяльністю компанії «Нової Пошти» включають:

1. Розробку та реалізацію стратегії розвитку, що дозволить компанії адаптуватися до зміни умов конкурентного середовища та ефективно управляти зростанням.

Розробка стратегії розвитку для ТОВ «Нова Пошта» повинна орієнтуватися на забезпечення сталого лідерства на ринку логістичних послуг та інтеграцію інноваційних рішень.

2. Поліпшення кадрової політики, зокрема через створення системи внутрішнього просування, розробку структурованих програм навчання та професійного розвитку, а також впровадження різноманітних стимулюючих заходів.

3. Вдосконалення клієнтського сервісу через підвищення іміджу компанії.

Важливими напрямками є покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження новітніх технологій для оптимізації логістичних процесів, а також розширення спектра послуг, таких як електронна комерція та персоналізовані рішення для бізнес-клієнтів.

Розробка гнучких тарифів і активне впровадження маркетингових досліджень дозволять компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

ТОВ «Нова Пошта» має орієнтуватися на довгострокову фінансову стійкість і постійне вдосконалення процесів для збереження та зміцнення своєї позиції лідера в галузі.

Отже, основні напрями ефективного управління діяльністю товариства «Нова Пошта» включають стратегічне планування, поліпшення кадрової політики, інвестування в інноваційні технології та вдосконалення клієнтського сервісу. Важливим є впровадження новітніх рішень для оптимізації логістичних процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність компанії. Розширення спектра послуг та адаптація тарифів до потреб різних сегментів ринку сприяють збільшенню конкурентоспроможності. Створення умов для розвитку та навчання персоналу забезпечує високу мотивацію співробітників і покращує якість обслуговування. Збереження фінансової стійкості та стратегічне орієнтування на довгостроковий розвиток дозволяють компанії зміцнювати свої лідерські позиції на ринку.

### **3.2. Удосконалення управління ефективністю ТОВ «Нова Пошта» через застосування сучасних методів та заходів управління.**

Удосконалення управління ефективністю є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності будь-якої компанії. Для ТОВ «Нова Пошта» це питання набуває особливої важливості в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Застосування сучасних методів та заходів управління, таких як впровадження інноваційних технологій, оптимізація логістичних процесів, вдосконалення кадрової політики та розвитку клієнтського сервісу, дозволяє компанії не лише покращити свою внутрішню ефективність, але й забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. У цьому контексті важливо розглядати інтеграцію нових підходів до

управління, що допомагають «Новій Пошті» зберігати лідерство на ринку та адаптуватися до нових викликів.

#### 1. Розробка та реалізація стратегії розвитку.

Першочерговим завданням для ТОВ «Нова Пошта» має стати розробка стратегії розвитку. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення ефективності маркетингової діяльності стає чи не найактуальнішою проблемою для самовизначення підприємства в конкурентному оточенні.

На даний час підприємство має наступну місію: надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фізичної доставки поштових відправлень та товарів, фінансових, транспортних, рекламних, інформаційних та інших загальнодоступних продуктів.

Зараз перед підприємством постають нові перспективи, тому слід внести зміни в формулювання місії, бо вона не має чіткої направленості. Нова місія «Нова Пошта» має полягати в наступному:

1. Задоволення клієнтів. Першочерговим завданням є надання клієнтам послуг найвищої якості, щоб заробити їх повагу та довіру. «Нова Пошта» прагне, щоб кожен клієнт відчував, що він має справу з надійним партнером, готовим надати повний комплекс якісних послуг та ефективно вирішувати всі їхні потреби.

2. Інноваційний розвиток. Компанія постійно працює над розширенням свого спектру послуг та впровадженням нових технологій, щоб задовольняти зростаючі потреби клієнтів та залишатися лідером у своїй галузі.

3. Розвиток персоналу. «Нова Пошта» віддає велике значення розвитку свого персоналу, забезпечуючи їм навчання відповідно до вимог бізнесу та підтримуючи високий рівень обслуговування через активне спілкування з клієнтами.

4. Стійкий розвиток і прибуток. Компанія прагне досягти стійкого розвитку та забезпечити виконання планів доходів і витрат, забезпечуючи фінансову стійкість та максимізацію вартості для всіх зацікавлених сторін.

Дуже важливо, щоб підприємство мало чітку місію, адже це дозволяє розробити процес планування й стратегії підприємства за допомогою найбільш загального опису того, як підприємство повинно виконувати свої основні зобов'язання. Місія визначає основні зобов'язання підприємства, визначає його місце у ринковому середовищі та служить вихідною точкою для розробки стратегій та планування.

Після формулювання місії наступним важливим кроком є визначення цілей підприємства. Для ТОВ «Нова Пошта» мета полягає в збереженні лідерства в галузі поштового зв'язку на українському ринку. Це передбачає не лише утримання поточного статусу лідера, а й розширення та покращення його позицій.

Підтримання лідерства на ринку передбачає не лише утримання власного сегмента, але і постійну адаптацію до змін у середовищі та впровадження новітніх технологій. Таке лідерство може бути досягнуте шляхом постійного вдосконалення послуг, вивчення та задоволення потреб клієнтів та активного впровадження інновацій.

Зберігаючи високий технологічний рівень, «Нова Пошта» зможе забезпечити не лише швидку та ефективну доставку, але і відкривати нові можливості для клієнтів та оптимізувати власні бізнес-процеси.

Визначення цілей і позиція лідерів на ринку формує не лише амбіції, а й стратегічний напрямок, який визначає майбутнє розвитку підприємства.

Досягти цього підприємство може завдяки удосконаленню основної діяльності, впровадженню новітніх послуг, які будуть відповідати потребам споживачів. Це істотно зміцнить положення підприємства й принесе додатковий прибуток. Розвиток і підтримка лідерства на ринку можливі завдяки таким крокам як удосконалення основної діяльності та впровадження новітніх послуг.

Постійне вдосконалення транспортних маршрутів, складського управління та інших логістичних аспектів допоможе підприємству підтримувати ефективність та швидкість доставки. Застосування сучасних

технологій для відстеження вантажів, ефективного управління інвентарем та взаємодії з клієнтами дозволить підприємству підтримувати високий стандарт обслуговування.

Розширення електронної комерції та впровадження зручних інтернет-сервісів допоможе пристосувати послуги до змін у споживчих прагненнях та потребах.

Розробка гнучких та індивідуальних послуг, наприклад, пакункові рішення для бізнес-клієнтів чи персоналізовані пропозиції для клієнтів, дозволить підприємству відповідати різноманітним потребам.

Ці стратегії дадуть змогу «Новій Пошті» не лише зміцнити своє лідерство, але й створити конкурентну перевагу через покращення обслуговування та розширення спектру послуг. Такий підхід не лише сприятиме задоволенню потреб споживачів, а й принесе додатковий прибуток через збільшення обсягів та вдосконалення якості наданих послуг.

Тому стратегічна мета діяльності має бути спрямована на збереження лідерства на поштовому ринку. Здійснення цієї мети може бути здійснене за рахунок наступних заходів (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

## Заходи, спрямовані на досягнення стратегічної мети

№	Напрямок	Заходи
1.	Якість	Підвищення якості вже існуючих послуг, що полягає у здійсненні постійного моніторингу та аналізу задоволеності клієнтів та впровадженні технологічних інновацій для оптимізації процесів та забезпечення високої ефективності;
2.	Асортимент	Перегляд асортименту надаваних послуг та видалення з обігу тих послуг, які не відповідають загальній поштовій діяльності Розширення асортиментного ряду послуг за рахунок впровадження нових видів послуг, таких як електронна комерція, та інші інноваційні сервіси, активний пошук та впровадження додаткових можливостей для клієнтів
3.	Споживачі	Поліпшення роботи зі споживачами, що полягає у впровадженні програм лояльності та індивідуального обслуговування, а також систематичному зборі та врахуванню фідбеку від клієнтів;
4.	Маркетингові дослідження	Проведення постійних маркетингових досліджень поштового ринку країни, споживачів та їх потреб, конкурентів та їхньої діяльності, на основі чого робити аналіз результатів для адаптації стратегій та пристосування асортименту;

## Продовження таблиці 3.1.

5.	Тарифи	Розробка гнучких та конкурентоспроможних тарифів для приваблення різних сегментів клієнтів;
6.	Авторитет	Зміцнення авторитету на внутрішньому ринку поштових послуг завдяки активній участі у галузевих заходах, конференціях та спільних ініціативах та посиленні взаємодії з урядовими та іншими галузевими організаціями;
7.	Реклама	Впровадження рекламних заходів та розробка системи стимулювання збуту на підприємстві, що полягає у ефективній рекламі для підтримки лідерства та залучення нових клієнтів, а також розробці системи стимулювання для посилення внутрішньої мотивації персоналу та партнерів;
8.	Фінанси	Підвищення фінансової стабільності підприємства за рахунок впровадження системи організації та раціонального планування й аналізу фінансових показників.

Джерело: складено автором самостійно.

Ці заходи спрямовані на досягнення стратегічної мети – збереження лідерства та зміцнення позицій на ринку поштових послуг.

## 2. Поліпшення кадрової політики.

На нашу думку вдосконалити систему кадрову політику ТОВ «Нова Пошта» можна шляхом вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу.

Пропонуємо використовувати в ТОВ «Нова Пошта» програму навчання, що відображена в Додатку Б. Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки підприємства.

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта» є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набути нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал, відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми варто включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення.

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та направлена на розвиток певних навичок та компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи:

- тренінги особистісного зростання;
- тренінги спілкування;
- бізнес-тренінги.

Доведено, що працівники мають брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ підприємства з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно зі заздалегідь розробленим планом розвитку персоналу. Підприємство, що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований та досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, варто направити зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання.

Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання ними єдиних стандартів та вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать суттєві конкурентні переваги для підприємства у разі запровадження системи корпоративного навчання.

Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань та вмінь працівників підприємства, розвиток персональних та фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для

конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу підприємства та потреби набуття ними нових стійких навичок.

Враховуючи усе викладене, пропонуємо розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання в ТОВ «Нова Пошта».

Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків (рис.3.1).

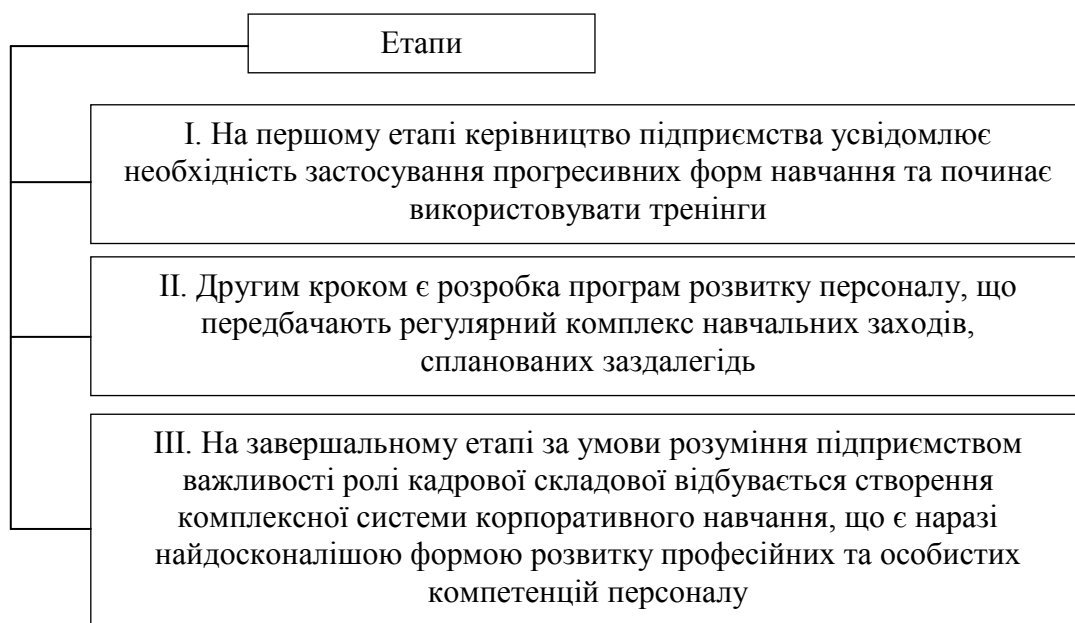


Рис. 3.1. Етапи процесу розробки ефективної системи навчання працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором самостійно.

Так, як особливості діяльності ТОВ «Нова Пошта» висувають принципово нові вимоги до працівників – керівникам, спеціалістам, у частині організації та змісту їх підготовки і перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної активності роботи підприємства пропонується проведення тренінгового навчання персоналу підприємства на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті».

Розглянемо тренінг «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». В результаті проходження тренінгу співробітники підприємства

випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних завдань; отримують досвід пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес-завдань та доведення їх до програм реалізації.

Цільова аудиторія: менеджмент усіх рівнів підприємства.

Завдання тренінгу:

- навчити учасників тренінгу техніці створення креативного середовища на підприємстві та управління процесами і явищами в ній;
- ознайомити учасників тренінгу з прийомами та способами творчого підходу до вирішення професійних та життєвих ситуацій;
- напрацювати інструментарій підвищення ефективності роботи підприємства;
- напрацювати навички формулювання короткого та коректного клієнтського запиту на вирішення конкретної бізнес-завдання, проблеми;
- відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.

Методи тренінгу: у ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника.

Формат проведення: лекції – 15%, вправи і практичні завдання – 85%. В рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок.

Способи роботи на тренінгу:

- міні-лекції;
- відео матеріал;
- дискусії;
- мозкові штурми;
- робота в групах;
- індивідуальна робота;
- бізнес-гра симулятор.

Тривалість програми: 2 дні (14 годин).

Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями та вимогами підприємства.

Для оцінки якості системи навчання пропонується використовувати метод експертних оцінок, де оцінка якості здійснюється фахівцем-експертом.

Метою збору інформації, необхідної для виміру показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань співробітників і те, як це проявляється на підсумкових фінансових показниках підприємства.

Якість навчання співробітників ТОВ «Нова Пошта» визначається за допомогою критеріїв результативності навчання (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

## Критерії результативності навчання працівників ТОВ «Нова Пошта»

<b>Критерій</b>	<b>Коментарі</b>
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Отримання необхідних знань, навичок та вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник вносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і підприємства в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; збільшенні обсягу доходів підприємства і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Джерело: складено автором самостійно.

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед керівником нові, дуже складні та актуальні

завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів. Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці.

### 3. Вдосконалення клієнтського сервісу через підвищення іміджу компанії.

Ефективним способом вирішення питання підвищення іміджу компанії є дослідження відгуків її клієнтів. У сучасному бізнес-середовищі, де споживачі стають дедалі більш вимогливими та обізнаними, розуміння їх потреб і вподобань є критично важливим для успіху. Одним із методів збору такої інформації є опитування, яке дозволяє отримати безпосередні відгуки від тих, хто користується послугами компанії.

Результати опитування на платформі Instagram, в якому взяли участь молоді люди у віці від 17 до 30 років, що користуються послугами доставки «Нова Пошта», демонструють наступну динаміку у ставленні споживачів до якості та цінової політики компанії. Так, більшість респондентів вважає підвищення якості послуг більш важливим фактором, ніж зниження цін на товари (рис. 3.1). Це свідчить про те, що молоді споживачі готові платити більше за надійність, швидкість доставки та високий рівень обслуговування, які пропонує компанія.

Окрім того, 61% опитаних не мають жодних зауважень або проблем із компанією. Цей показник вказує на високу популярність та довіру до бренду серед його клієнтів, що є важливим аспектом для подальшого розвитку та зростання компанії. Високий рівень задоволеності може бути пов'язаний із ефективністю логістичних процесів, зручністю користування послугами та позитивним досвідом споживачів. Проте, 24% опитаних висловили бажання бачити зниження цін на послуги. Це може вказувати на певний попит на більш доступні тарифи серед споживачів, особливо в умовах економічних викликів та зростаючої конкуренції на ринку доставки.

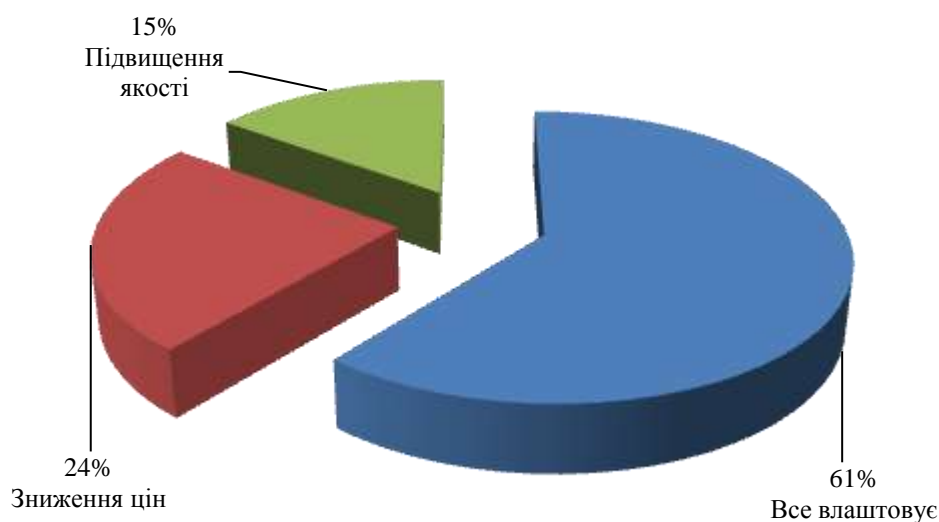


Рис. 3.2. Соціальне опитування щодо переваг в споживанні послуг ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором самостійно.

Слід зазначити, що, хоча споживачі цінують якість, зниження цін може бути важливим чинником для частини аудиторії, що також потребує уваги з боку компанії. Можливі варіанти зниження ціни на послуги компанії наступні:

- пряме зниження тарифів на послуги може стати ефективним способом залучення нових клієнтів, які шукають більш вигідні пропозиції. Однак це також може негативно позначитися на прибутковості підприємства, оскільки зниження цін часто веде до зменшення маржі. Тому важливо проводити ретельний аналіз впливу зниження цін на фінансові показники компанії;

- оптимізація витрат може стати ключовим фактором у зниженні цін без шкоди для якості. Це може включати автоматизацію процесів, вдосконалення логістики, впровадження нових технологій для підвищення ефективності роботи. Якщо компанії вдасться зменшити витрати, це дозволить знизити ціни, зберігаючи при цьому прибутковість;

- стратегія поширення послуг через шеринг може залучити нових клієнтів завдяки рекомендаціям від існуючих. Наприклад, програми лояльності, що заохочують користувачів ділитися послугами з друзями та отримувати за це

бонуси, можуть бути привабливими. Важливо створити зрозумілу і вигідну програму, яка буде цікавою як новим, так і існуючим клієнтам, щоб збільшити охоплення та зацікавленість у послугах компанії

Реалізація цих варіантів зниження ціни на послуги компанії, на нашу думку, може допомогти компанії «Нова Пошта» знайти баланс між підвищенням доступності своїх послуг та збереженням прибутковості, що в свою чергу підвищить її конкурентоспроможність на ринку.

Розглянемо більш детально варіант зі зменшенням ціни завдяки зменшенню витрат. Ми вважаємо, що співпраця з компанією типу АЗС, такою як «Shell», може стати ефективним кроком для ТОВ «Нова Пошта» в зменшенні витрат на паливо, що, у свою чергу, дозволить знизити ціни на їх послуги. Серед переваг укладення угоди з «Shell» відмітимо наступне:

- зниження витрат на паливо. Укладання угоди з «Shell» може забезпечити ТОВ «Нова Пошта» значну знижку на паливо для свого автотранспорту. Це дозволить зменшити загальні витрати на транспортування вантажів, що є важливим для оптимізації собівартості послуг. Зниження витрат на паливо може мати прямий вплив на фінансові результати компанії, роблячи її більш конкурентоспроможною на ринку;

- стабільність цін. Постійна знижка на постачання пального може гарантувати ТОВ «Нова Пошта» стабільність цін на транспортування. Це важливо для прогнозування витрат і складання бюджету, адже компанія зможе більш точно розраховувати свої витрати на паливо в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Стабільність цін допоможе знизити ризики, пов'язані з коливаннями на ринку пального;

- міжнародний досвід. «Shell» має досвід роботи у понад 80 країнах світу, що відкриває можливості для ТОВ «Нова Пошта» скористатися їх міжнародною експертизою в галузі логістики та управління паливом. Це може включати обмін кращими практиками, доступ до інноваційних рішень у сфері енергетики та транспорту, а також можливість використання сучасних технологій для оптимізації процесів доставки;

– партнерські взаємовигоди. Укладення угоди з «Shell» може закласти основу для побудови довгострокових партнерських стосунків. Співпраця може включати не лише постачання пального, але й спільні програми лояльності, рекламні акції, спонсорство та інші вигідні для обох сторін ініціативи. Це може призвести до додаткових можливостей для розвитку бізнесу та підвищення ефективності.

Таким чином, стратегічна угода з компанією «Shell» може суттєво покращити економічні показники ТОВ «Нова Пошта», знизити витрати на паливо і підвищити конкурентоспроможність компанії. Цей підхід не лише забезпечить фінансові переваги, але й відкриє нові можливості для розвитку та вдосконалення послуг.

В рамках даного дослідження оцінимо вплив укладення угоди з компанією «Shell» на основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта». На рис.3.3 наведено офіційні середні ціни по Україні на паливо АЗС «Shell» у 2023 році.

Згідно з публічним договором про надання послуг з організації перевезення відправлень, зазначеного в пункті 4.2.6 [27], експедитор має право самостійно обирати або змінювати вид транспорту, маршрут перевезення та порядок перевезення відправлення. Це надає експедитору значну гнучкість у виконанні своїх обов'язків і оптимізації процесу перевезення:

- вибір виду транспорту;
- зміна маршруту;
- порядок перевезення;
- вибір пального.

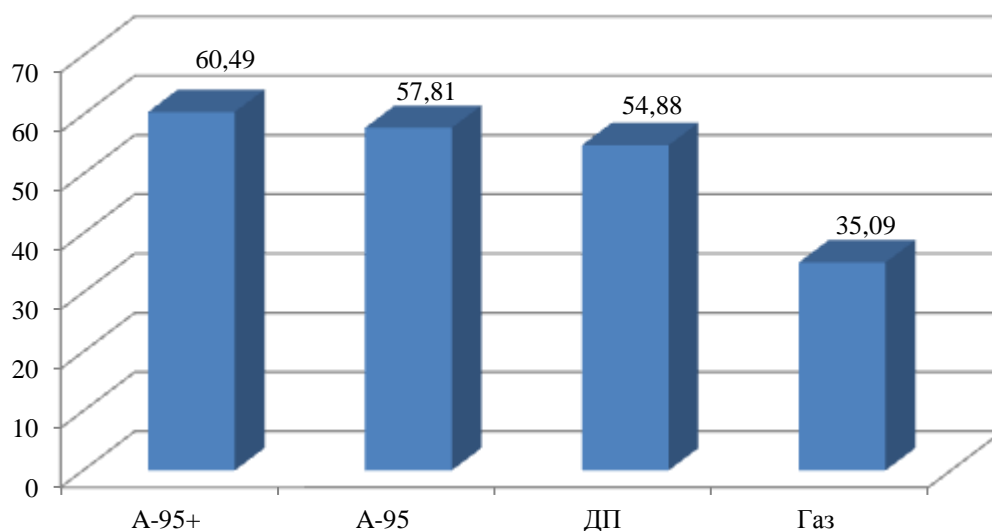


Рис.3.3. Середні ціни по Україні на паливо АЗС «Shell» у жовтні 2024 році, грн./літр.

Джерело: [27].

Окрім того, аналізуючи офіційний сайт АЗС «Shell», можна помітити, що ТОВ «Нова Пошта» має можливість оформити лояльну систему «Shell Smart». Ця програма дозволяє клієнтам накопичувати бали за покупки, які згодом можна конвертувати в знижки на пальне. Також учасники програми можуть отримувати знижки на широкий асортимент продукції, доступної на АЗС, що робить використання програми вигідним для частих відвідувачів станцій. Таким чином, лояльна система не лише заохочує споживачів до повторних покупок, але й надає додаткові переваги в економії [27].

За умовами програми лояльності, кожен літр пального, придбаного зі знижкою, призводить до накопичення 1 смарт-балу. Ці бали є важливим елементом програми, оскільки їх можна використовувати для отримання знижок на майбутні покупки. Максимальна можлива знижка складає до 2 грн за літр, що забезпечує значну вигоду для учасників програми. Таким чином, споживачі мають додатковий стимул використовувати цю лояльну систему під час кожної заправки.

ТОВ «Нова Пошта» використовує як легкові, так і вантажні автомобілі, що мають різні ємності баків для пального, які варіюються від 40 до 200 літрів. Це означає, що при повному заправленні автомобіля, скориставшись максимальною знижкою в 2 грн за літр, клієнти можуть заощадити від 80 до 400 грн на один повний бак пального.

Така економія робить використання програми лояльності особливо вигідним для компаній, які активно користуються транспортом. Так, наприклад, маршрут Київ – Варшава має довжину 781,7 кілометра через дороги E373/M07. Середні витрати пального на 1 кілометр становлять 0,15 літрів, що означає, що для даного маршруту, використовуючи пальне марки А-95 та автомобіль з ємністю баку 200 літрів, буде витрачено приблизно 117,255 літрів пального. Без знижки загальна вартість цього пального складає 6 778,51 грн, а з урахуванням знижки – 6 439,58 грн, що дозволяє заощадити 338,93 грн за один маршрут для одного вантажного автомобіля.

Якщо взяти до уваги автопарк, що налічує більше 13 000 автомобілів і регулярно виконує маршрути зі середньою довжиною 781,7 кілометра, загальна економія складе 4 406 090 грн. на день і 1 1 608 222 850 грн. на рік. Це свідчить про значний фінансовий вплив програми лояльності на витрати компанії. Таким чином, завдяки угоді з АЗС, ТОВ «Нова Пошта» матиме змогу зменшити витрати.

Отже, укладення угоди з компанією «Shell», на нашу думку, суттєво вплине на підвищення іміджу ТОВ «Нова Пошта». Угода забезпечить компанії фінансові переваги, зокрема значні знижки на паливо, що дозволить зменшити витрати на перевезення. Це сприятиме не лише оптимізації логістичних процесів, але й покращить загальний сервіс для клієнтів.

Таким чином, удосконалення управління ефективністю ТОВ «Нова Пошта» потребує комплексного підходу, що охоплює декілька стратегічних напрямків. Розробка та реалізація стратегії розвитку дозволить компанії адаптуватися до змінюваних умов конкурентного середовища та ефективно управляти зростанням, забезпечуючи стійке лідерство на ринку. Поліпшення

кадрової політики через створення системи внутрішнього просування, структуровані програми навчання та професійного розвитку сприятиме не тільки підвищенню кваліфікації співробітників, але й збільшенню мотивації та лояльності персоналу. Впровадження різноманітних стимулюючих заходів дозволить залучити та утримати найкращих фахівців. Вдосконалення клієнтського сервісу, особливо через підвищення іміджу компанії, допоможе зміцнити її репутацію та залучити нових клієнтів.

Такий підхід дозволить «Нова Пошта» не лише залишатися конкурентоспроможною, але й забезпечити сталий розвиток в умовах швидких змін на ринку.

### **3.3. Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління діяльністю підприємства.**

Для збереження та зміцнення лідерських позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку важливим є ефективне управління діяльністю підприємства. В умовах сучасної конкурентної боротьби, швидких технологічних змін та вимог споживачів до якості обслуговування варто впроваджувати сучасні стратегії управління, що дозволяють підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і покращити фінансові результати компанії.

В даному контексті пропонуємо розглянути впровадження нового органу управління на підприємстві, який би відповідав за стратегічний розвиток і оптимізацію бізнес-процесів, зокрема за цифрову трансформацію та інтеграцію інноваційних технологій.

Пропонуємо створити Департамент стратегічного розвитку, що матиме на меті забезпечити сталий розвиток компанії, підвищити її конкурентоспроможність та інтеграцію новітніх технологій у всі сфери діяльності.

Завдання такого органу управління охоплюють широкий спектр напрямів, зокрема стратегічне планування, технологічну трансформацію, моніторинг ринкових тенденцій і впровадження інноваційних рішень (табл.3.3).

Таблиця 3.2.

Основні завдання Департаменту стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

№ за/п	Завдання	Опис
1	Стратегічне планування та розвиток	Розробка середньострокових та довгострокових стратегічних планів розвитку компанії
		Оцінка та прогнозування ринкових трендів, економічних і технологічних змін, що можуть вплинути на діяльність компанії
		Формування стратегії розширення на нові ринки, зокрема міжнародні, а також розвиток нових видів послуг
2	Інновації та цифровізація	Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), автоматизація та роботизація процесів
		Розробка і реалізація стратегії цифрової трансформації компанії, в тому числі інтеграція нових ІТ-рішень для підвищення ефективності логістичних процесів
		Підвищення рівня автоматизації в управлінні ланцюгами постачання та відстеженні відправлень
3	Покращення клієнтського сервісу	Розробка та впровадження нових продуктів та послуг, орієнтованих на потреби клієнтів
		Використання аналітики даних для персоналізації обслуговування та підвищення лояльності клієнтів
		Впровадження інноваційних каналів комунікації з клієнтами, таких як чат-боти, мобільні додатки та інші цифрові сервіси
4	Аналіз та управління ризиками	Оцінка ризиків, пов'язаних із технологічними змінами та новими ринковими вимогами
		Розробка стратегій мінімізації ризиків, пов'язаних з безпекою даних, кіберзагрозами та змінною нормативною базою
5	Корпоративна культура інновацій	Сприяння створенню інноваційної культури в компанії, заохочення співробітників до генерації ідей та участі в процесах змін
		Організація тренінгів та семінарів з розвитку творчого мислення, інноваційного підходу до вирішення завдань

Джерело: складено автором самостійно.

Департамент стратегічного розвитку може бути організований як окремий підрозділ, що підпорядковується безпосередньо генеральному директору компанії.

Департамент буде мати декілька підрозділів, кожен з яких відповідатиме за окремі напрямки (рис.3.4).

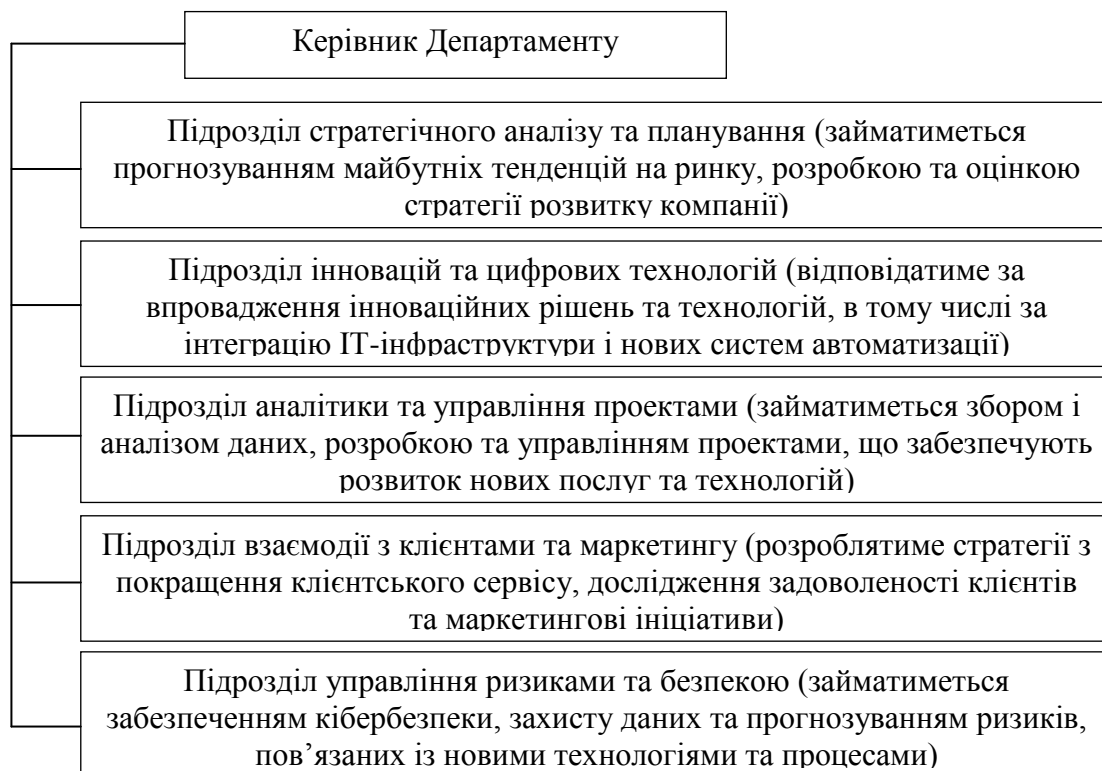


Рис.3.4. Організаційна структура Департаменту стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором самостійно.

Зазначимо також, що для оцінки роботи Департаменту стратегічного розвитку необхідно впровадити систему моніторингу і аналізу результативності реалізованих проектів. Це включатиме:

- ключові показники ефективності (KPI) для кожного підрозділу;
- регулярні звіти про досягнуті результати, аналіз ефективності інновацій та їх вплив на фінансові показники компанії;
- оцінка зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників, що дозволить коригувати стратегії в реальному часі.

Отже, впровадження Департаменту стратегічного розвитку в ТОВ «Нова Пошта» стане ключовим етапом для підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення її сталого розвитку. Пропоновані рекомендації з фокусом на стратегічне планування, інновації, цифровізацію та покращення

клієнтського сервісу дозволять значно підвищити ефективність бізнес-процесів і адаптацію до швидких змін на ринку. Важливим кроком є також впровадження системи моніторингу результативності, що дасть можливість оперативно коригувати стратегії та оптимізувати витрати.

### **Висновок до Розділу 3.**

Таким чином, дослідивши шляхи удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «Нова Пошта», ми дійшли наступних висновків:

1. Основні напрями ефективного управління діяльністю товариства «Нова Пошта» включають стратегічне планування для адаптації до змін у конкурентному середовищі, удосконалення кадрової політики, а також інвестиції в новітні технології для покращення логістичних процесів.

Важливим аспектом є також поліпшення клієнтського сервісу, що дозволяє збільшити лояльність клієнтів та забезпечити високий рівень задоволеності. Розширення спектру послуг і розробка гнучких тарифів дозволяють компанії гнучко реагувати на потреби різних сегментів ринку.

Окрім того, постійне вдосконалення фінансової стійкості та орієнтація на інновації забезпечують сталий розвиток і лідерство на ринку. Всі ці напрями сприяють збереженню конкурентоспроможності та ефективному росту компанії в умовах змінного бізнес-середовища.

2. Удосконалення управління ефективністю ТОВ «Нова Пошта» передбачає стратегічний підхід, орієнтуючись на розробку адаптивної стратегії розвитку, що дозволить компанії ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Важливим напрямом є вдосконалення кадрової політики, включаючи внутрішнє просування, навчання та стимулювання працівників. Покращення клієнтського сервісу через підвищення іміджу компанії також сприятиме зміцненню її позицій на ринку. Ці заходи дозволять компанії не лише підвищити ефективність, а й забезпечити стабільне зростання та лояльність клієнтів.

3. Створення Департаменту стратегічного розвитку в ТОВ «Нова Пошта» стане важливим кроком для зміцнення конкурентних позицій компанії та забезпечення її сталого зростання. Рекомендації, орієнтовані на стратегічне планування, впровадження інновацій, цифровізацію та вдосконалення клієнтського сервісу, сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів і здатності компанії адаптуватися до динамічних змін ринку. Важливим аспектом є також впровадження системи моніторингу показників результативності, що дозволить оперативно коригувати стратегії та раціоналізувати витрати.

## ВИСНОВКИ.

Таким чином, розглянувши теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства, можемо зробити наступні висновки:

1. Управління ефективністю підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Для досягнення високих результатів необхідно застосовувати різні підходи, такі як системний, ситуаційний і процесний. Постійний моніторинг і оцінка діяльності сприяють покращенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Методичні основи визначення ефективності діяльності підприємства полягають у використанні різних підходів та інструментів для оцінки результативності управлінських рішень і використання ресурсів. Основними методами є розрахунок фінансових та нефінансових показників, таких як рентабельність, продуктивність праці, аналіз витрат і доходів. Вибір конкретних методів залежить від специфіки підприємства та його стратегічних цілей.

3. Світовий досвід ефективного управління підприємствами показує, що успіх залежить від стратегічної гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Використання сучасних технологій, таких як цифровізація та автоматизація, дозволяє підвищити ефективність операцій та знизити витрати. Лідерство, що підтримує корпоративну культуру різноманітності та інклюзивності, а також орієнтація на клієнтів та сталий розвиток, стають важливими складовими для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

4. ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку логістики та поштових послуг в Україні завдяки високій якості обслуговування, широкій мережі відділень та постійному впровадженню інноваційних технологій.

У 2021-2023 рр. компанія показала стабільний ріст активів, що свідчить про ефективну реалізацію стратегії розвитку та здатність адаптуватися до змін

макроекономічного середовища. Проте, деякі категорії активів, зокрема нематеріальні та оборотні, зазнали скорочення, що вимагає додаткового аналізу і можливих коригувальних дій. Збільшення власного капіталу підтверджує фінансову стабільність компанії та її здатність реінвестувати прибутки для подальшого розвитку.

Компанія активно впроваджує інноваційні послуги і розвиває логістичні рішення, що сприяє зміцненню її лідерських позицій на ринку. Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про зростання обсягів продажів та зміни в політиці кредитування. Загалом, ТОВ «Нова Пошта» продовжує свій розвиток, що забезпечує її стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

5. Сучасний стан управління діяльністю підприємства вимагає високої ефективності та гнучкості для адаптації до швидких змін на ринку. Структура управління повинна бути багаторівневою, що дає змогу чітко розподіляти обов'язки та відповідальність між керівниками різних рівнів і підрозділів.

Важливими є стратегічне та операційне управління, що включає моніторинг ринку, оптимізацію процесів і покращення якості обслуговування клієнтів. Компанії також повинні впроваджувати інноваційні технології та інвестиційні стратегії для розвитку і підтримки конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління, включаючи ефективне управління персоналом, фінансами та ризиками, є ключем до стабільного і сталого розвитку підприємства.

6. Управлінські проблеми ТОВ «Нова Пошта» вимагають удосконалення стратегії розвитку та покращення якості сервісу в умовах конкурентного ринку. Компанії важливо інвестувати в навчання та розвиток персоналу, зберігаючи високий рівень обслуговування клієнтів. Також необхідно впроваджувати інновації та модернізацію технологій для збереження лідерства на ринку. Стратегічне управління має фокусуватися на постійному вдосконаленні внутрішніх процесів та адаптації до змін бізнес-середовища.

7. Основні напрями ефективного управління діяльністю товариства «Нова Пошта» включають стратегічне планування для адаптації до змін у

конкурентному середовищі, удосконалення кадрової політики, а також інвестиції в новітні технології для покращення логістичних процесів.

Важливим аспектом є також поліпшення клієнтського сервісу, що дозволяє збільшити лояльність клієнтів та забезпечити високий рівень задоволеності. Розширення спектру послуг і розробка гнучких тарифів дозволяють компанії гнучко реагувати на потреби різних сегментів ринку.

Окрім того, постійне вдосконалення фінансової стійкості та орієнтація на інновації забезпечують сталий розвиток і лідерство на ринку. Всі ці напрями сприяють збереженню конкурентоспроможності та ефективному росту компанії в умовах змінного бізнес-середовища.

8. Удосконалення управління ефективністю ТОВ «Нова Пошта» передбачає стратегічний підхід, орієнтуючись на розробку адаптивної стратегії розвитку, що дозволить компанії ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі. Важливим напрямом є вдосконалення кадрової політики, включаючи внутрішнє просування, навчання та стимулювання працівників. Покращення клієнтського сервісу через підвищення іміджу компанії також сприятиме зміцненню її позицій на ринку. Ці заходи дозволять компанії не лише підвищити ефективність, а й забезпечити стабільне зростання та лояльність клієнтів.

9. Створення Департаменту стратегічного розвитку в ТОВ «Нова Пошта» стане важливим кроком для зміцнення конкурентних позицій компанії та забезпечення її сталого зростання. Рекомендації, орієнтовані на стратегічне планування, впровадження інновацій, цифровізацію та вдосконалення клієнтського сервісу, сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів і здатності компанії адаптуватися до динамічних змін ринку. Важливим аспектом є також впровадження системи моніторингу показників результативності, що дозволить оперативно коригувати стратегії та раціоналізувати витрати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. 2-е вид., виправ. та доп. Київ: ЦНЛ, 2014. 400 с.
2. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 41–48. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-06)
3. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 482 с.
4. Гарафонова О., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Economic Synergy*. 2022. №3. С. 27–37. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
5. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ.: Вища школа, 1995. 167 с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
7. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c47cb4e3-a263-4eb4-95bf-363019e69fb3/content>
8. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189>
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 11. С. 12–14. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6113&i=1>

10. Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Токмакова І., Шраменко О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ.: «Центр учбової літератури», 2018. 272 с.

11. Довбенко В.І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., випр. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 229 с.

12. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2016. № 6. С. 66-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2016\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_6_10)

13. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: [підручник] / Ю. Б. Іванов та ін. ; Харківський національний економічний ун-т. Харків: ВД -ІНЖЕК, 2019. 560 с.

14. Іляш О. І. Зміна експортно-імпортних товарних потоків України у міжнародній торгівлі внаслідок російської окупації. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 8. С. 11-18.

15. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 278 с.

16. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Галицький економічний вісник. 2015. №4(29). с.106-115.

17. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2017. 320 с.

18. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_4_17)

19. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації URL:[http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/16\\_2/313\\_Kolomijec\\_16\\_2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf)

20. Комарницька Г. О. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 15. С. 27-34.

21. Копич Р. І. Політика фіскальної економіки країн Євросони. Фінанси України. 2019. № 6. С. 42-54.

22. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 113–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3%283%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3%283%29_25)

23. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>

24. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №12. С.187–190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12%281%29\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29_44)

25. Маркова Т. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методичні підходи. Економіка харчової промисловості. 2019. №4. С.20–26. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i4.1542>

26. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела, 2016. 320 с.

27. Мочерний, С. В. Основи економічних знань: підручник. 2-ге вид., уточн. Київ : Академія, 2001. 310 с.

28. Олексів І. Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 209–214. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_1\\_209\\_214.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_209_214.pdf)

29. Олефір В. Л. Вплив Угоди про асоціацію між Україною та ЄС на ринок споживчих товарів. Економіка і прогнозування. 2018. № 3. С. 118-136.

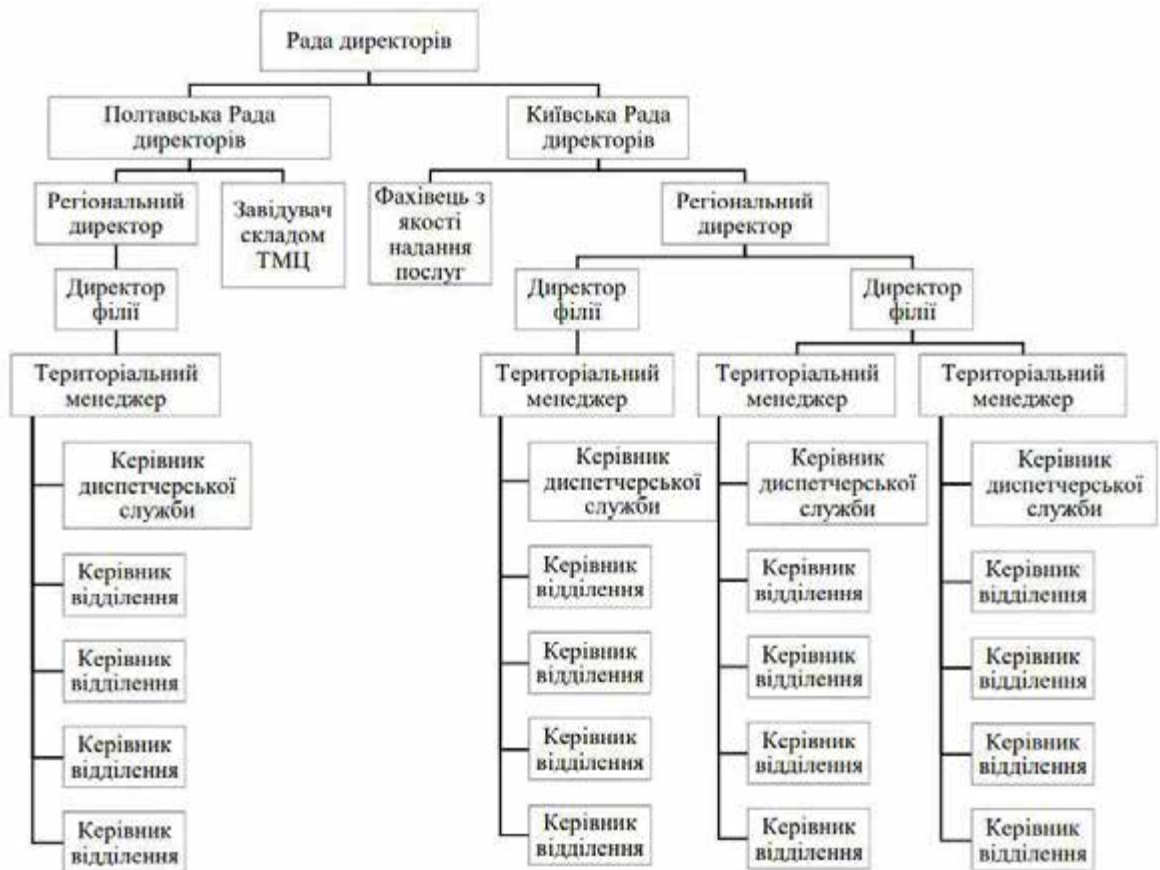
30. Осовська Г.В., Фішук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
31. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>
32. Офіційна звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023) (дата звернення: 22.09.2024).
33. Офіційний сайт АЗС «Shell». URL: <https://www.ua.shell/> (дата звернення: 23.10.2024).
34. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).
35. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. Управління розвитком. 2015. № 1. С. 37-43.
36. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_19)
37. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 19. С. 187–192. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/98207/98423>
38. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 224 с.
39. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>

40. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2016. 390 с.
41. Сухарева К. В., Колодьянова А. А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. Економічний форум. 2016. №1. С. 241–245. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_36)
42. Хмелевський О. В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування. Економіст. 2018. № 3. С. 50–53
43. Таранюк Л. М. Державна підтримка українського експорту: стан та напрямки розвитку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 1. С. 7-16.
44. Ткачук Г. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. Економічний простір. 2023. №183. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>
45. Тимофеев В.М., Черноіванова Г.С. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. Харків: Скорпіон, 2019. 135 с.
46. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. Харків: Вид-во «ХДЕУ», 2020. 364 с.
47. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London : Kogan Page, 2015. 416 p.
48. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. Проблеми економіки. 2020. №3. С. 133-138.
49. Циган Р., Лижова Є. Аналіз підходів та методів оцінки вартості підприємства. Молодий вчений, 2020. № 11 (87), 209-214.
50. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2015. С. 232-236.

## ДОДАТКИ

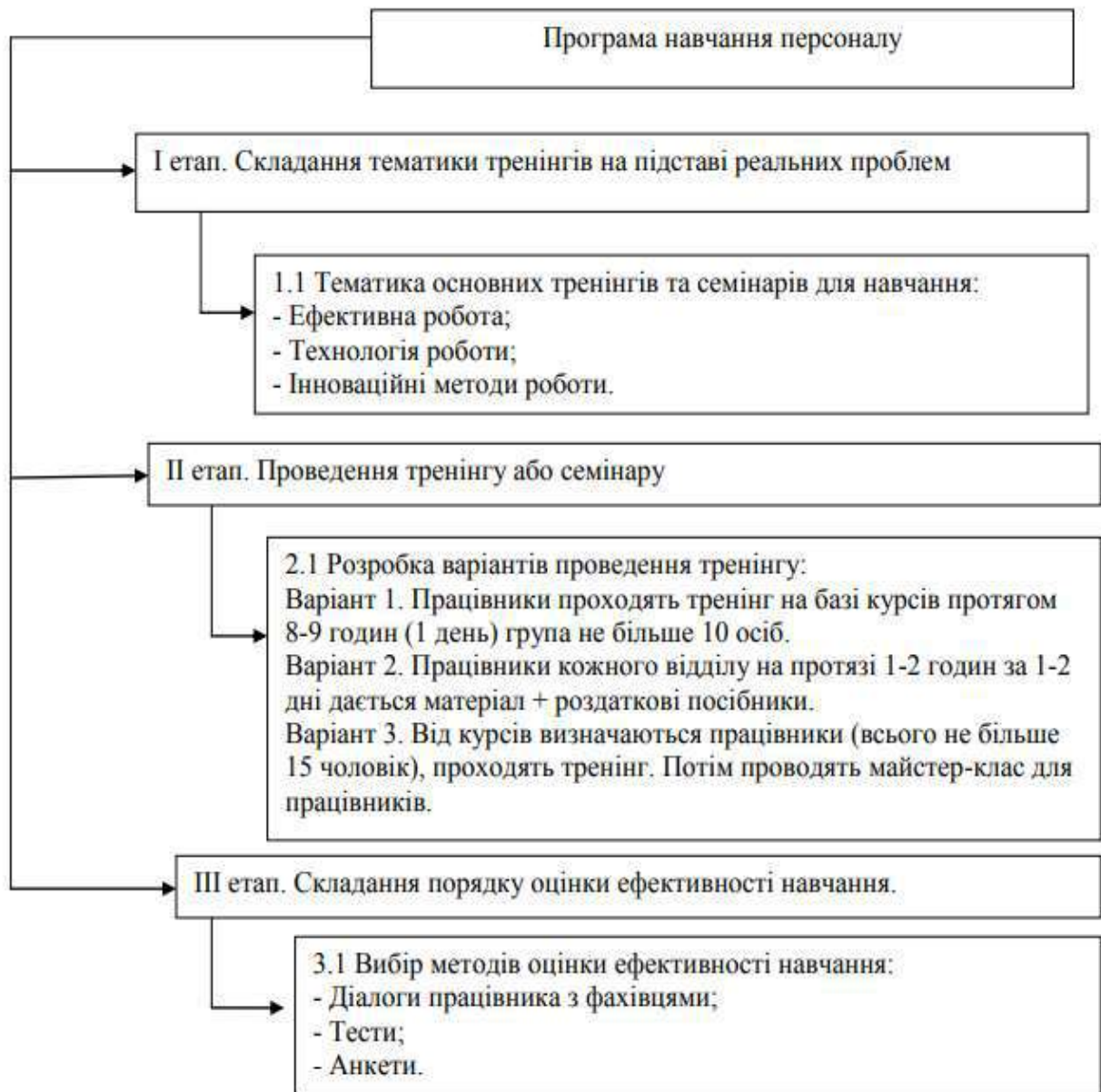
Додаток А

## Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»



Джерело: [28].

## Програма навчання персоналу ТОВ «Нова Пошта»



Джерело: складено автором самостійно.