

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Івахненко Світлана Володимирівна

академічної групи 073-21з-1

спеціальності 073 Менеджмент

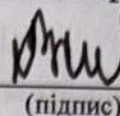
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління підприємством на засадах сталого розвитку

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	85	добре	
Рецензент		85	добре	
Нормоконтролер	Швець В.Я.	85	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 28 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Івахненко С.В. академічної групи 073-213-1

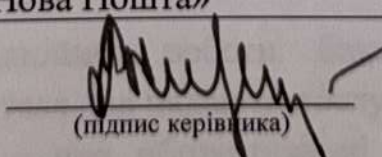
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління підприємством на засадах сталого розвитку

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління підприємством на засадах сталого розвитку	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінювання функціонування ТОВ «Нова пошта» в умовах конкурентного середовища	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



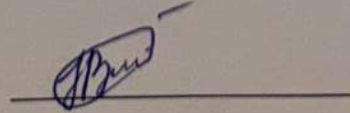
(підпис керівника)

Швець В.Я.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



(підпис студента)

Івахненко С.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21з-1
Івахненко Світлани Володимирівни
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління підприємством на
засадах сталого розвитку

УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА ЦІЛЕЙ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ІНСТРУМЕНТИ,
ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 69 сторінок комп'ютерного тексту; 15 рисунків;
21 таблиця; 31 джерело посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері
управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних
рекомендацій щодо управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:
визначено систему цілей та оцінено рівень сталого розвитку підприємств;
оцінено забезпеченість сталого розвитку підприємства; розглянуто інструменти
реалізації цілей сталого розвитку підприємства; розглянуто загальну
характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта» та історія його становлення;
оцінено фактори конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»;
проаналізовано показники ділової активності та фінансових показників ТОВ
«Нова Пошта»; обґрунтовано необхідність впровадження стратегії сталого
розвитку для ТОВ «Нова Пошта»; впроваджено стратегію сталого розвитку та
оцінено ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод,
коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення
даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для
використання на підприємствах, які надають послуги експрес-доставки.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері управління
підприємством на засадах сталого розвитку.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що Ефект
дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність – 246%, тобто кожна грн. вкладена у
дані заходи принесе 2,46 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-213-1

Dnipro University of Technology
Ivakhnenko Svitlana Volodymyrivna

Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise management
based on the principles of sustainable development
**MANAGEMENT, SYSTEM OF GOALS, SUSTAINABLE DEVELOPMENT,
TOOLS, EFFECT, EFFICIENCY.**

Structure: 69 printed pages; 15 figures; 21 tables; 31 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of enterprise management on the principles of sustainable development.

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of practical recommendations for enterprise management on the principles of sustainable development.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the system of goals is defined and the level of sustainable development of enterprises is assessed; the provision of sustainable development of the enterprise is assessed; the tools for implementing the goals of sustainable development of the enterprise are considered; the general characteristics of the activities of LLC "Nova Poshta" and the history of its formation are considered; the factors of the competitive environment of LLC "Nova Poshta" are assessed; the indicators of business activity and financial indicators of LLC "Nova Poshta" are analyzed; the need for implementing a sustainable development strategy for Nova Poshta LLC has been substantiated; a sustainable development strategy has been implemented and the effectiveness of the proposed measures has been assessed.

Research methods are analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises that provide express delivery services.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of enterprise management on the principles of sustainable development.

The practical significance of the results obtained is that the Effect is 669732 thousand UAH, and the efficiency is 246%, i.e. each UAH invested in these measures will bring 2.46 UAH of additional income to Nova Poshta LLC.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління підприємством на засадах сталого розвитку	7
1.1 Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку підприємств	7
1.2 Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства	14
1.3 Інструменти реалізації цілей сталого розвитку підприємства	19
2 Оцінювання функціонування ТОВ «Нова пошта» в умовах конкурентного середовища	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» та історія його становлення	23
2.2 Оцінка факторів конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»	33
2.3 Аналіз показників ділової активності та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»	39
3 Формування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»	51
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження стратегії сталого розвитку для ТОВ «Нова Пошта»	51
3.2 Впровадження стратегії сталого розвитку та оцінка ефективності запропонованих заходів	58
Висновки	62
Перелік джерел посилань	67

ВСТУП

В умовах воєнних дій, що тривають в Україні, забезпечення сталого розвитку підприємств набуває критичної важливості. Війна створює серйозні перешкоди для економічної стабільності та ускладнює функціонування бізнесу, особливо в торговельній галузі. Компанії змушені адаптуватися до нових умов, у яких традиційні методи управління та планування вже не є достатньо ефективними.

Зростання фінансової та економічної нестабільності, коливання споживчого попиту, а також перебої в логістичних ланцюгах значно підвищують ризики ведення бізнесу. У таких обставинах виникає нагальна потреба у формуванні та реалізації антикризових стратегій, які дадуть змогу підприємствам зберігати стабільність і залишатися конкурентоспроможними. Особливої актуальності набуває удосконалення стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі з урахуванням специфіки кризового середовища.

На сучасному етапі розвитку однією з ключових глобальних проблем є досягнення цілей сталого розвитку. Ця концепція, визнана міжнародною спільнотою, стала провідною ідеологією розвитку цивілізації. У резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року» від 25 березня 2015 р. проголошено нову програму дій, спрямовану на переведення суспільства на шлях сталого та життєздатного розвитку. Ухвалені на період 2015–2030 рр. Цілі сталого розвитку включають 17 глобальних цілей і 169 завдань. Значна кількість країн задекларувала прагнення досягти сталого розвитку. У деяких державах цей процес лише розпочинається, інші вже стали на цей шлях – зокрема США, Японія, ЄС. Водночас існують країни, які поки що не мають змоги або бажання слідувати цим орієнтирам.

Одним із важливих чинників сталого розвитку суспільства є

підвищення ефективності функціонування всіх рівнів господарської системи. Однак розвиток держав, регіонів, міст і підприємств відбувається нерівномірно – як в економічній, так і в соціальній та екологічній сферах. Досягнення глобальних цілей, визначених ООН, неможливе без чіткого формулювання відповідних цілей для кожного типу економічного суб'єкта: держави, регіону, міста, підприємства, домогосподарства тощо. Відсутність конкретних цілей сталого розвитку на рівні підприємств ускладнює ефективну трансформацію суспільства відповідно до принципів сталості. Саме тому виникає потреба у проведенні наукових досліджень, спрямованих на визначення таких цілей і оцінку рівня сталого розвитку підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- визначено систему цілей та оцінено рівень сталого розвитку підприємств;
- оцінено забезпеченість сталого розвитку підприємства;
- розглянуто інструменти реалізації цілей сталого розвитку підприємства;
- розглянуто загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта» та історія його становлення;
- оцінено фактори конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізовано показники ділової активності та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтовано необхідність впровадження стратегії сталого розвитку для ТОВ «Нова Пошта»;
- впроваджено стратегію сталого розвитку та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування ефективності

рішень у сфері управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до управління ТОВ «Нова Пошта» на засадах сталого розвитку.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що витрати вкладені у впровадження стратегії сталого розвитку складуть 458720 тис. грн. та принесуть 1128452 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 2,52% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність – 246%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,46 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке надає послуги експрес-доставки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку підприємств

Концепція сталого розвитку виступає як об'єктивна потреба подальшого поступу суспільства. Для підприємств сталий розвиток означає раціональний та аргументований вибір стратегічних напрямів, що дозволяють найефективніше реалізувати їхній потенціал. При цьому стратегічні цілі підприємства можуть змінюватися, а особливого значення набувають розвиток управлінських компетенцій та ефективний обмін знаннями. Система управління підприємством має формуватися з урахуванням основних управлінських функцій: планування, організації, контролю, аналізу та регулювання. На етапі планування відбувається визначення цілей, до яких прагне підприємство, а також формулювання бажаного фінального стану системи [19].

Сталий розвиток підприємств формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Наразі не існує єдиної загальноприйнятої класифікації таких чинників. Для аналізу сталого розвитку підприємства доцільно застосовувати певну типологію факторів, яка може уточнюватися або розширюватися залежно від мети дослідження (рисунок 1.1).

Одним із підходів до управління, який дозволяє ефективно інтегрувати всі функції менеджменту, є концепція управління за цілями (Management by Objectives), розроблена Пітером Ф. Друкером. Цей підхід орієнтований на досягнення узгодженого комплексу цілей і завдань, що постають перед об'єктом управління. Загалом ціль задає напрямок, у якому підприємство має діяти для досягнення бажаних результатів, тобто слугує орієнтиром для стратегічного розвитку [26].

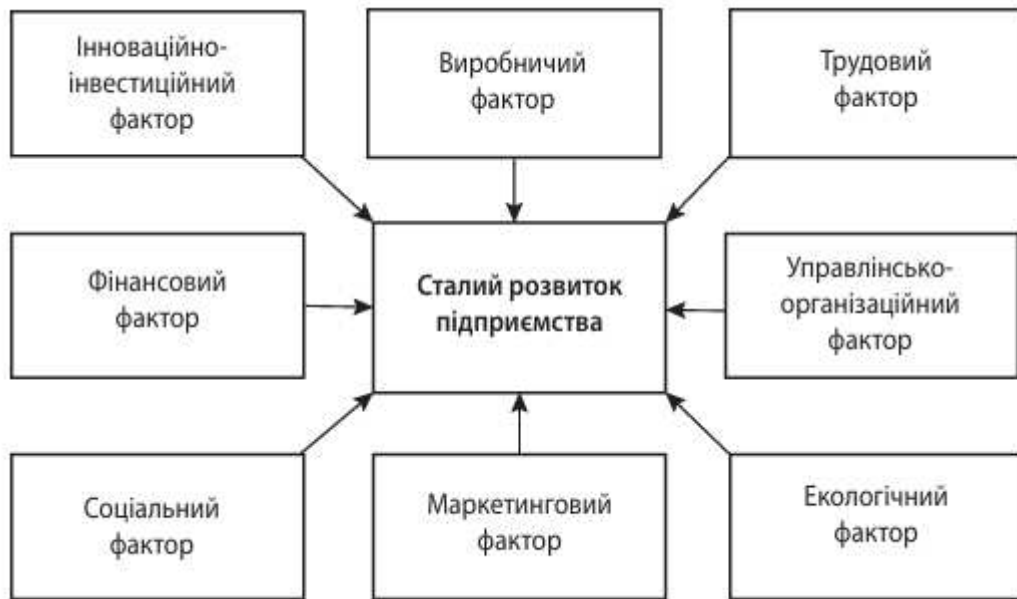


Рисунок 1.1 – Класифікація факторів, які впливають на сталий розвиток підприємства [19]

Діяльність підприємства не обмежується досягненням однієї конкретної мети, адже воно орієнтується на цілу систему цілей, що формують загальний вектор його функціонування. Для визначення таких цілей зазвичай застосовують програмно-цільовий підхід, який передбачає формування загальної (головної) мети, подальше її деталізування у вигляді підцілей та визначення необхідних ресурсів для їх реалізації [1].

У науковій літературі представлено різноманітні теорії, які розкривають природу цілей підприємства. Однією з найвідоміших є неокласична теорія фірми, згідно з якою основною метою є максимізація прибутку. У її сучасних модифікаціях як цілі фірми можуть розглядатися також зростання акціонерного капіталу, розширення ринкової частки, забезпечення життєздатності та стратегічного розвитку [1].

Оскільки цілі складних систем значно варіюються за рівнем абстракції та ступенем деталізації, їх доцільно впорядковувати у вигляді ієрархії. Ієрархічна структура базується на принципі конкретизації – розподілі глобальної мети на підлеглі цілі нижчих рівнів. У цьому випадку підцілі розглядаються як інструменти досягнення вищих стратегічних цілей [13].

Для формування ієрархії цілей сталого розвитку підприємства доцільно використовувати чинники впливу. Наприклад, із «Інноваційно-інвестиційного фактора» випливає мета «Підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності», а з «Виробничого фактора» – «Підвищення ефективності виробництва продукції». Відповідні цілі формуються і для інших визначених факторів [30]. Приклад ієрархії таких цілей наведено на рисунку 1.2.

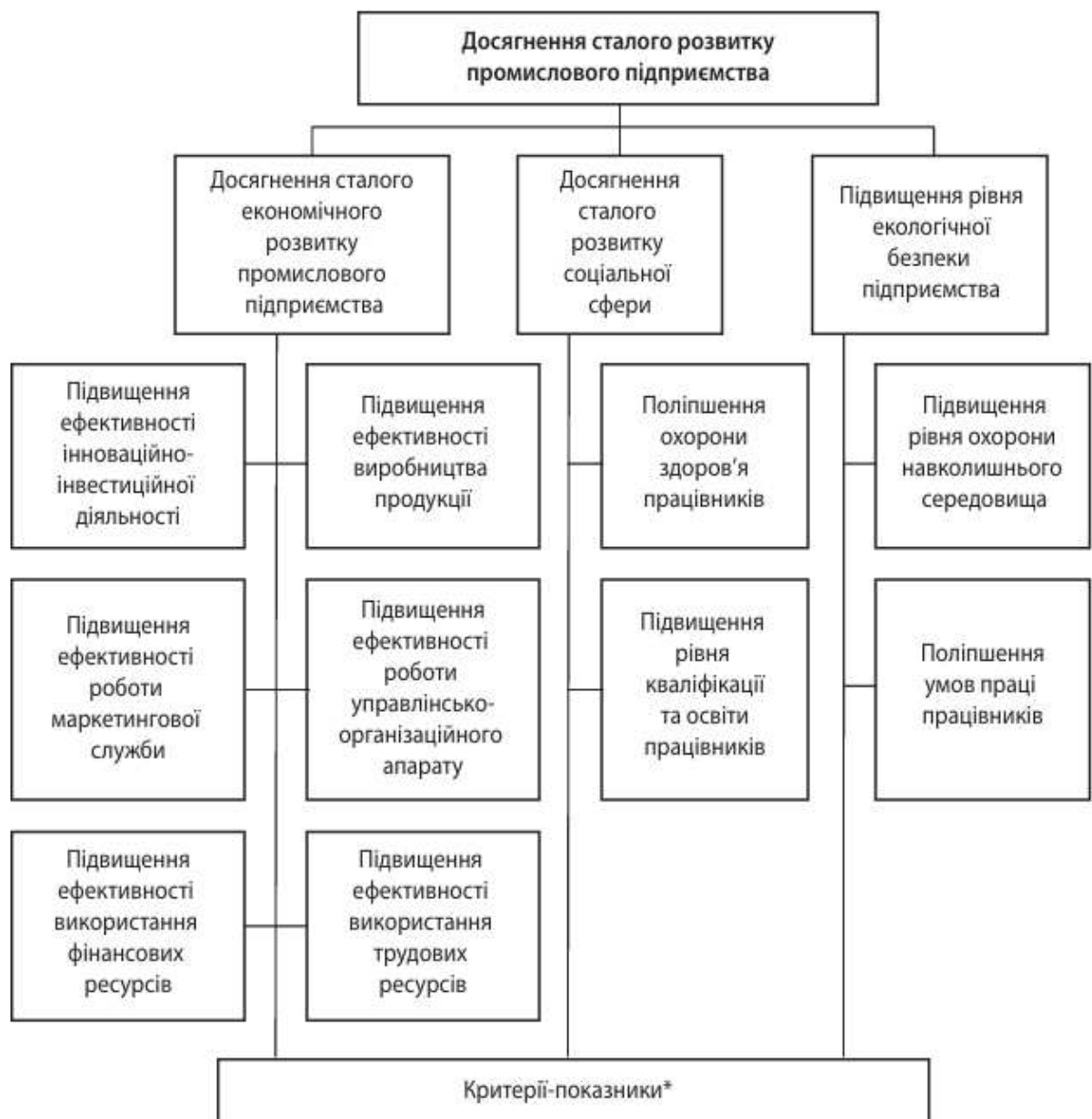


Рисунок 1.2 – Ієрархія цілей сталого розвитку підприємства [19]

Примітка: * – критерії-показники (таблиця 1.1).

Основним інструментом цільового управління є метод побудови «дерева цілей» [27]. У рамках теорії графів «дерево цілей» подається як графічна структура, що складається з вузлів (вершин), з'єднаних ребрами (дугами) [24]. Це дозволяє побудувати багаторівневу систему цілей і підцілей, які логічно пов'язані між собою.

Створення дерева цілей є складним і творчим процесом, що має ітеративний характер і включає декілька ключових етапів [19]:

- 1) визначення та складання переліку цілей;
- 2) формулювання головного (глобального) критерію та відповідних підцілей;
- 3) розробка локальних критеріїв-індикаторів, які дозволяють оцінити досягнення кожної з цілей;
- 4) встановлення пріоритетності критеріїв, визначення їхньої вагомості;
- 5) аналіз розмірності індикаторів та, за потреби, приведення їх до єдиної розмірності;
- 6) оцінка альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей.

Критерії-індикатори, які обираються для побудови дерева цілей, повинні відповідати ряду вимог [19]: повнота – набір критеріїв має охоплювати всі аспекти досягнення поставленої мети; дієвість (активність) – критерії повинні сприяти вибору оптимального варіанту дій; розкладність – досліджувану проблему необхідно мати можливість поділити на окремі елементи; відсутність надмірності – потрібно уникати дублювання або зайвих критеріїв; мінімізація розмірності – застосування критеріїв із найбільш простою, уніфікованою розмірністю.

Кожен індикатор має свою специфічну розмірність, зумовлену його природою – це можуть бути відсотки, грошові одиниці, безрозмірні показники тощо. Для уніфікації критеріїв та забезпечення їх сумісності часто застосовується процедура нормалізації, яка дозволяє привести всі показники до спільного або безрозмірного вигляду [19]. Дерево цілей, що ілюструє ієрархію сформульованих цілей, представлено на рисунку 1.3.

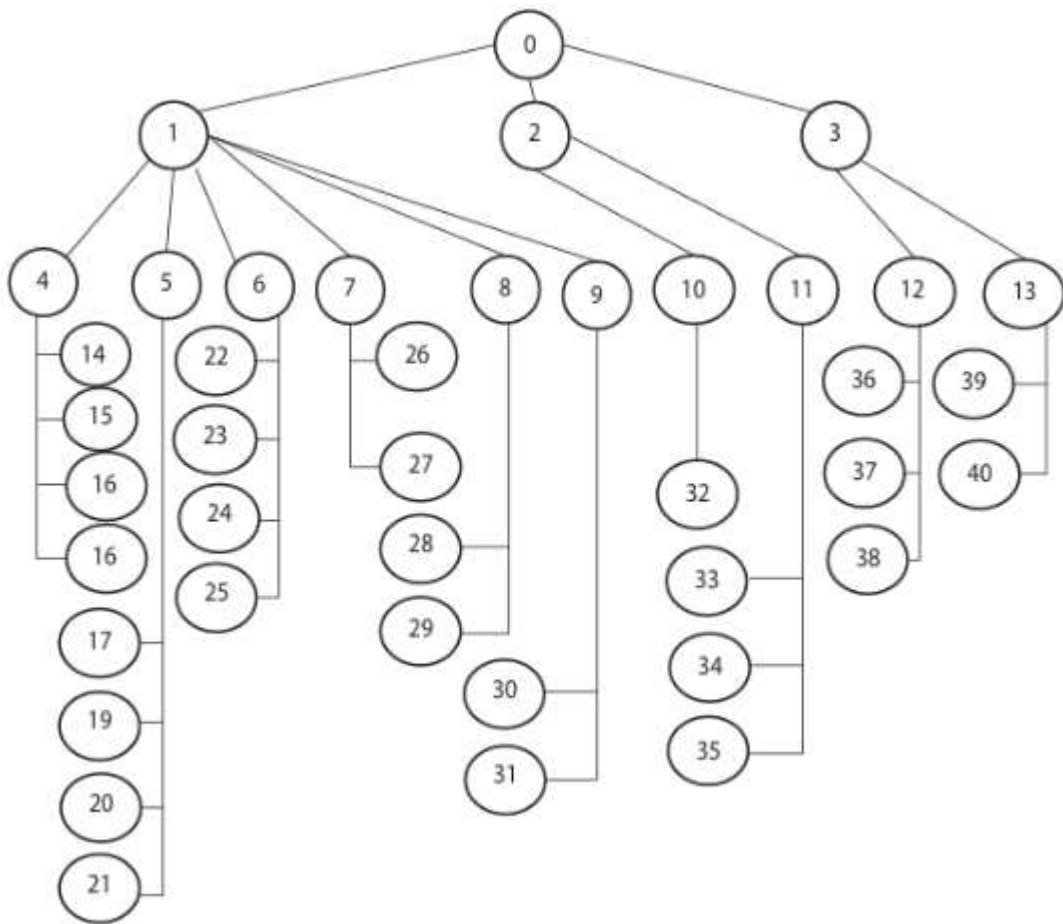


Рисунок 1.3 – Дерево цілей сталого розвитку підприємства [19]

Основною, глобальною метою є «Забезпечення сталого розвитку підприємства». Вона виступає базовою позицією, від якої розгортається деталізація – формування більш конкретних підцілей наступних рівнів. До підцілей першого рівня дерева цілей належать: «Забезпечення сталого економічного розвитку підприємства», «Формування сталого розвитку соціальної сфери» та «Підвищення екологічної безпеки на підприємстві». У таблиці 1.1 наведено сформовані цілі, підцілі та відповідні критерії-індикатори дерева цілей [19].

Р.Л. Кіні та Г. Райфа (R. L. Keeney, H. Raiffa) довели, що для кожної окремої задачі може існувати багато різних ієрархічних структур (дерев цілей). Ці структури можуть змінюватися залежно від ступеня деталізації, змісту сформульованих цілей або оновлення їх переліку [19]. Перед включенням чи виключенням тієї чи іншої цілі доцільно застосовувати так

званий «тест на вагомість», запропонований Н. М. Еллісом (N. M. Ellis) [27].

Цей тест варто повторно застосовувати до цілей, що виключаються.

Таблиця 1.1 – Цілі, підцілі та критерії-показники дерева цілей [19]

Найменування	Рівень дерева цілей	Номер вершини
1	2	3
Досягнення сталого розвитку промислового підприємства	0	0
Досягнення сталого економічного розвитку промислового підприємства	1	1
Підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності	2	3
Коефіцієнт інноваційної продукції	3	14
Коефіцієнт рентабельності інвестицій	3	15
Коефіцієнт освоєння нової техніки і технології	3	16
Коефіцієнт капітальних вкладень	3	17
Підвищення ефективності виробництва продукції	2	4
Коефіцієнт рентабельності продукції	3	18
Коефіцієнт оновлення основних засобів	3	19
Фондовіддача	3	20
Коефіцієнт витрат на 1 грн реалізованої продукції	3	21
Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	2	5
Коефіцієнт зростання прибутку	3	22
Коефіцієнт питомої ваги власних коштів у фінансовому інвестуванні	3	23
Коефіцієнт реальної вартості майна	3	24
Коефіцієнт ліквідності	3	25
Підвищення ефективності роботи маркетингової служби	2	6
Частка ринку або сегмента, що займає підприємство	3	26
Коефіцієнт експорту товарів і послуг	3	27
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	2	7
Продуктивність праці одного співробітника	3	28
Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал	3	29
Підвищення ефективності роботи управлінсько-організаційного апарату	2	8
Коефіцієнт витрат на систему управління	3	30
Коефіцієнт витрат на функціонування інформаційної бази	3	31
Досягнення сталого розвитку соціальної сфери підприємства	1	2
Охорона здоров'я на підприємстві	2	10
Кількість днів хвороби у перерахунку на одного працівника	3	32
Підвищення рівня кваліфікації та рівня освіти	2	11
Коефіцієнт кваліфікації персоналу	3	33
Коефіцієнт рівня мотивування працівників	3	34
Коефіцієнт середньомісячної заробітної плати одного працівника	3	35

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Підвищення рівня екологічної безпеки підприємства	1	3
Поліпшення охорони навколишнього середовища	2	12
Коефіцієнт утилізації відходів	3	36
Коефіцієнт забезпечення потреби в очисних спорудах	3	37
Коефіцієнт викидів забруднювальних речовин в атмосферне повітря	3	38
Поліпшення умов праці на підприємстві	2	13
Коефіцієнт робочих місць з оптимальними умовами праці та характером праці	3	39
Коефіцієнт травматизму	3	40

Кожна ціль нижчого рівня пов'язана з певною кількістю (n) критеріїв-індикаторів. Для кожної такої цілі визначається окремий скалярний критерій, який має кількісне (реальне) значення. У межах оцінювання сталого розвитку підприємства пропонується використовувати теорію корисності, засновану Дж. фон Нейманом і О. Моргенштерном (J. von Neumann, O. Morgenstern) [19]. Ця теорія є математичним інструментом для моделювання процесу прийняття рішень [19]. Із наявних типів функцій корисності — адитивної, мультиплікативної та максимінної — найбільш доречною в умовах сталого розвитку є адитивна функція, оскільки вона відповідає принципу поєднання окремих елементів системи цілей.

Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв здійснюється методом експертного оцінювання. Розрахунок функції корисності здійснюється знизу вгору – від найнижчих рівнів дерева цілей до глобальної цілі, з урахуванням нормалізованих значень індикаторів і їхніх вагомостей. Функція корисності глобальної мети – «Забезпечення сталого розвитку промислового підприємства» – обчислюється на основі функцій корисності її ключових підцілей: економічного, соціального та екологічного розвитку. У результаті вона виступає як інтегральний індикатор, який може бути застосований для прийняття управлінських рішень, проведення порівняльного аналізу між підприємствами, а також для оцінки змін у динаміці сталого розвитку [19].

1.2 Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства

Сталий розвиток передбачає якісно новий підхід до процесу прийняття управлінських рішень у всіх сферах суспільного життя. Цей підхід вимагає комплексного й поглибленого аналізу взаємозв'язку між економічними, соціальними та екологічними складовими з метою моделювання різноманітних сценаріїв розвитку, точного прогнозування наслідків та вибору найоптимальнішої стратегії. Оцінювання рівня забезпеченості сталого розвитку підприємства є ключовим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє не лише утримувати конкурентоспроможність на ринку, а й забезпечити стабільне функціонування та поступовий розвиток у довгостроковій перспективі [23].

Процес розвитку підприємства як економічної системи відображає динаміку змін, що відбуваються з ним у часі – від моменту створення до можливого припинення діяльності. Підприємство розглядається як відкритий, економічно самостійний суб'єкт, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і створює певні товари або послуги. Основою його розвитку слугують зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, які є природним результатом взаємодії між економічними елементами та їх характеристиками [9].

Концепція сталого розвитку, затверджена ООН у 1987 р., лежить в основі підходу до розвитку підприємств. Вона акцентує на необхідності гармонізації економічних, соціальних і екологічних цілей діяльності з орієнтацією на задоволення потреб сучасного покоління без загрози для добробуту майбутніх поколінь. Однак у реальній практиці сталий розвиток підприємства часто зосереджується переважно на досягненні фінансової стабільності, підвищенні економічної витривалості, забезпеченні довгострокового зростання прибутковості, обсягів реалізації та виробництва. У той час як соціальні та екологічні чинники також враховуються, але здебільшого не виступають пріоритетними [9].

Важливою передумовою сталого розвитку підприємства є створення ефективного управлінського механізму, що охоплює стратегічне планування, організацію внутрішньої комунікації та раціональний розподіл обов'язків між працівниками. Значну роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій, які сприяють автоматизації виробничих і управлінських процесів, а також підвищенню оперативності у прийнятті рішень. Крім того, систематичний контроль і аналіз результатів діяльності дають змогу оперативно виявляти проблеми та вносити корективи до стратегічного курсу підприємства. Ефективне управління є запорукою стабільності та динамічного зростання організації [23].

Формування механізму управління підприємством базується на визначених принципах і методах, які водночас відповідають основам сталого розвитку. Важливо враховувати, наскільки ці принципи узгоджуються з цілями, взаємозв'язками та нормативно-правовими аспектами управлінської діяльності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика основних принципів сталого розвитку підприємства [4]

Принцип	Зміст
1	2
Системність	Урахування внутрішніх багатосторонніх зв'язків та взаємозалежностей між елементами підприємства
Цілеспрямованість	Установлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей підприємства відповідно до концепції сталого розвитку
Компетентність	Створення механізму сталого розвитку має охоплювати всі аспекти діяльності керованого об'єкта
Ієрархічність	Побудова багаторівневої структури
Зворотний зв'язок	Своєчасне та повне надання оперативної інформації про стан підприємства в систему його управління
Адаптивність	Підприємство, як відкрита система, має бути гнучким і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі з метою забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі
Цілісність	Рівномірний розвиток усіх підсистем підприємства та підтримка їхньої цілісності
Гнучкість	Кожне підприємство, яке прагне до зростання, має досліджувати зміни в ресурсному потенціалі та прогнозувати внутрішні та зовнішні джерела саморозвитку

Кінець таблиці 1.2

1	2
Ресурсозбереження	Раціональне використання наявних ресурсів і впровадження ресурсоощадних технологій у виробництві
Раціональне використання ресурсів	Постійне підвищення ефективності використання всіх ресурсів підприємства відповідно до його цілей
Динамічність	Взаємозалежність параметрів діяльності підприємства, де зміни в одних параметрах приводять до змін в інших

Інтеграція концепції сталого розвитку в систему стратегічного управління дозволяє підприємству досягати довгострокових результатів. Це передбачає формування комплексних стратегій, орієнтованих на мінімізацію екологічного впливу, підвищення соціальних стандартів та зміцнення економічної стійкості [4].

Н.С. Скопенко, О.О. Когут характеризують основні кроки формування механізму сталого розвитку на підприємствах таким чином [15]:

1) розробка стратегії для розвитку організації, яка включає: оцінку зовнішнього середовища; аналіз поточного стану підприємства; встановлення цільових орієнтирів для досягнення результатів – формулювання місії, визначення цілей та стратегій сталого розвитку;

2) оцінка загального потенціалу розвитку, включно з: аналізом наявності ресурсів та компетенцій; оцінкою фактичної внутрішньорівневої взаємодії в ланцюгу «ресурси – компетенції – результати»; оцінкою фактичної міжрівневої взаємодії та збалансованості розвитку складових потенціалу;

3) проєктування сталого розвитку, включно оцінкою ефективності проєкту сталого розвитку; розробкою системи цільових показників та інструментів для забезпечення сталого розвитку; сценарним моделюванням і прогнозуванням майбутніх станів зовнішнього середовища;

4) реалізація стратегії сталого розвитку, що включає: моніторинг зовнішнього середовища; адаптацію взаємодії ресурсів і компетенцій до умов середовища; аналіз і оцінку отриманих результатів діяльності; коригування

цілей, їх пріоритетів та стратегій використання; адаптацію (за необхідності) місії підприємства до нових умов середовища.

Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства має включати такі складові [8]:

- оцінка поточних процесів на підприємстві з точки зору їх впливу на сталий розвиток;
- вибір стратегічних напрямків сталого розвитку для підприємства;
- визначення додаткових тактичних пріоритетів для забезпечення сталого розвитку;
- оцінка стратегічних і тактичних напрямів розвитку з погляду їхньої сталості.

Реалізація цього механізму в комплексі забезпечить повноту можливостей відновлення виробничих і господарських потужностей, а також забезпечить стабільність розвитку підприємства [23].

Механізм управління сталим розвитком підприємства охоплює сукупність методів, інструментів і підходів, спрямованих на досягнення довготривалого гармонійного розвитку компанії з урахуванням економічних, соціальних та екологічних чинників. До його ключових компонентів належать стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, інноваційна діяльність і реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності [23].

Стратегічне планування передбачає формування довгострокових орієнтирів і їх інтеграцію в усі рівні управління. Раціональне використання ресурсів забезпечує оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат і підвищення якості продукції або послуг. Інновації сприяють створенню нових продуктів, технологій і бізнес-моделей, що підвищують конкурентоспроможність компанії. Корпоративна соціальна відповідальність реалізується через піклування про працівників, участь у соціальних ініціативах і зменшення екологічного навантаження на довкілля [17].

Невід’ємною складовою ефективного управління є постійний

моніторинг та оцінка результативності, що дає змогу оперативно вносити зміни до стратегій у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Одним із актуальних завдань у цьому контексті є створення ефективної системи оцінювання рівня забезпеченості сталого розвитку підприємства. Така система повинна охоплювати аналіз ключових показників, які відображають стан економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності [23].

Згідно з підходом Т.О. Степаненко [18], процес оцінки потенціалу підприємства включає такі основні етапи: 1) формулювання загальної мети сталого розвитку; 2) розробка конкретних цілей для кожної складової потенціалу: економічної, соціальної та екологічної; 3) розрахунок окремих показників для кожної складової; 4) обчислення інтегрального показника потенціалу сталого розвитку; 5) порівняння запланованих і фактичних результатів з метою виявлення відхилень.

Система оцінки має відповідати таким критеріям [16]:

- комплексно відображати динаміку розвитку підприємства, уникати викривлень, зумовлених звітними періодами;
- враховувати фінансово-технологічні взаємозалежності, що впливають на вдосконалення виробництва;
- бути ефективним інструментом для планування та управління на основі актуальних даних про стан підприємства.

З економічного погляду, ключовим аспектом є аналіз ефективності функціонування підприємства. Він охоплює [11]:

- прибутковість: дослідження фінансових показників, рентабельності, інвестиційної віддачі та загальної фінансової стійкості;
- економічний ризик: аналіз факторів, що можуть вплинути на стабільність доходів і функціонування підприємства, зокрема змін ринку, конкуренції, цінової волатильності та змін у регуляторному середовищі;
- інноваційність: оцінка здатності підприємства до впровадження нових технологій, інвестування в наукові розробки та гнучкості до змін ринку;

- управління вартістю та ресурсами: контроль за витратами, оптимізація запасів, ефективність виробничих процесів;
- ринкова позиція: аналіз конкурентоспроможності, дослідження ринку, виявлення унікальних переваг;
- фінансове управління: бюджетування, аналіз фінансових потоків, управління ліквідністю та інвестиціями;
- інвестиційна привабливість: оцінка ризиків, прибутковості інвестицій та здатності підприємства генерувати дохідність для потенційних інвесторів.

1.3 Інструменти реалізації цілей сталого розвитку підприємства

На думку А. Тендюк, одним із сучасних інструментів реалізації цілей сталого розвитку підприємства є міжнародні стандарти, серед яких вагоме місце посідає Global Reporting Initiative (GRI). Цей стандарт розроблений з метою впровадження найкращих світових практик у сфері звітності, що висвітлює відповідальність компаній за їхній вплив на довкілля, економіку та суспільство. Ініціатива GRI була започаткована у 1997 році в межах програми ООН з навколишнього середовища та розвитку, а її основна мета — сприяти прозорості бізнесу та забезпечити ефективну комунікацію між підприємствами та їхніми зацікавленими сторонами [20].

Згідно з положеннями GRI, система звітності підприємств у сфері сталого розвитку (версія G4) охоплює 90 індикаторів результативності, які згруповані за трьома основними напрямками: економічними (9 показників), екологічними (34 показника) та соціальними (47 показників). Особливістю підходу GRI є застосування концепції «подвійної суттєвості» (double materiality), що передбачає двосторонній аналіз діяльності підприємства: з одного боку – оцінка впливу зовнішніх трендів сталого розвитку на бізнес, а з іншого – визначення ступеня впливу самого підприємства на соціальне та природне середовище [23].

Таким чином, GRI фокусується на розкритті екологічних, соціальних та

управлінських аспектів діяльності компанії, оцінює ризики та можливості у зазначених сферах, а також аналізує процеси зворотного впливу бізнесу на зацікавлені сторони [23]. Метод аналізу сталого розвитку підприємства, що базується на узагальненні відповідних показників, відображений схематично на рисунку 1.3.

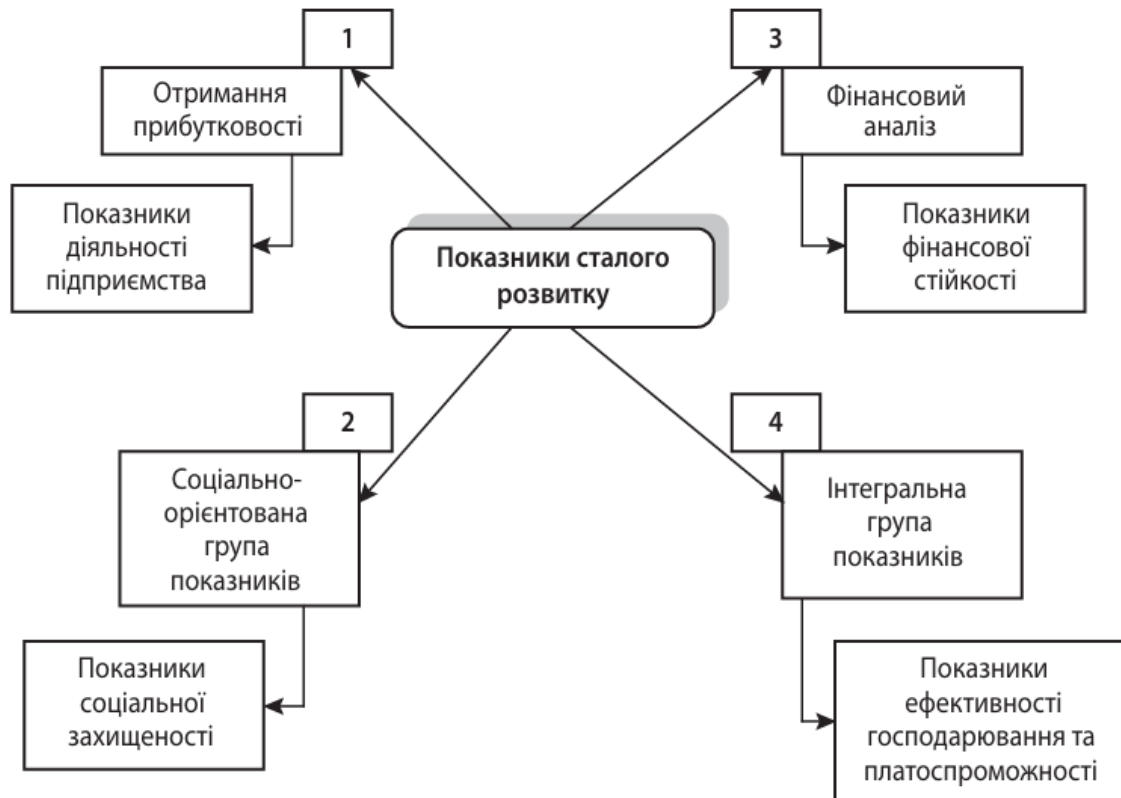


Рисунок 1.3 – Схема показників сталого розвитку підприємства [14]

Такий підхід дозволяє сформулювати узагальнені висновки шляхом переходу на вищий рівень абстракції – через виявлення спільних характеристик, властивостей і тенденцій у розвитку об’єктів [23].

Однак варто зазначити, що зазначений метод зосереджується переважно на ресурсному та фінансовому забезпеченні підприємства, залишаючи поза увагою вплив ринкового попиту, який також відіграє суттєву роль у досягненні результативності. Відтак, основою економічної складової сталого розвитку є фінансова стійкість підприємства, яка визначає його спроможність стабільно генерувати прибуток, інвестувати в інновації та розвиток, а також ефективно управляти ризиками. До основних фінансових

індикаторів, що дозволяють оцінити рівень фінансової стійкості, належать: рентабельність, ліквідність, оборотність активів і власного капіталу. Аналіз зазначених показників сприяє розумінню здатності підприємства до довготривалого зростання та адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища [23].

Соціальний аспект сталого розвитку підприємства охоплює його вплив на працівників, споживачів, локальні спільноти та суспільство в цілому. Серед ключових показників соціальної відповідальності варто виокремити рівень задоволеності персоналу, умови праці, можливості для кар'єрного та професійного зростання, а також дотримання прав людини й етичних норм. Компанії, які інвестують у розвиток людського капіталу, створюють безпечне та сприятливе робоче середовище, зазвичай мають вищу ділову репутацію та користуються довірою з боку споживачів [4].

Екологічна складова сталого розвитку передбачає оцінку впливу виробничої діяльності на довкілля. Основними критеріями екологічної ефективності виступають обсяг викидів парникових газів, рівень споживання енергетичних і водних ресурсів, кількість утворених відходів, а також впровадження екологічно безпечних технологій. Підприємства, які активно реалізують заходи з енергоефективності, використовують поновлювані джерела енергії та мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, демонструють вищу екологічну відповідальність і зміцнюють свої конкурентні позиції на ринку [4].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що в результаті дослідження проблематики сталого розвитку встановлено, що формування системи цілей для економічних суб'єктів (таких як держава, регіони, підприємства, домогосподарства тощо) є доцільним і вкрай актуальним завданням. Відсутність чітко визначених цілей сталого розвитку ускладнює ефективну трансформацію суспільства відповідно до принципів сталого розвитку. Запропонований у статті методичний підхід, що ґрунтується на системному аналізі, програмно-цільовому методі, а також на

положеннях теорії графів і теорії корисності, дає змогу сформуванню системи цілей сталого розвитку промислових підприємств і здійснити оцінку рівня їх досягнення за допомогою інтегрального показника. Основні етапи цього підходу передбачають: формулювання та детальний аналіз цілей, визначення їхньої вагомості, значущості та можливих альтернатив; добір найбільш релевантного критерію-показника для кожної цілі, який би повно відображав рівень її реалізації; дослідження впливу різноманітних чинників на досягнення поставлених цілей; формування варіантів сталого розвитку підприємств і обґрунтування критеріїв для вибору оптимального рішення.

Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства є складним і комплексним процесом, який потребує системного підходу та врахування широкого спектра факторів. Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінську практику дозволяє підприємствам не лише досягати фінансових результатів, а й робити внесок у вирішення глобальних екологічних і соціальних проблем, зберігаючи природні ресурси та сприяючи підвищенню добробуту суспільства.

Механізм управління сталим розвитком включає в себе економічну, соціальну та екологічну складові, що забезпечує стабільність та адаптивність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Для здійснення якісної оцінки забезпеченості сталого розвитку можуть застосовуватись різноманітні методики, зокрема використання індексів сталого розвитку, які агрегують ключові показники за трьома основними напрямками. Завдяки цим індексам стає можливим проведення порівняльного аналізу між різними компаніями та виявлення кращих практик сталого ведення бізнесу. Сталий розвиток є одним із визначальних чинників досягнення конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства.

2 ОЦІНЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» та історія його становлення

ТОВ «Нова Пошта» – найбільший поштовий оператор зв'язку в Україні, який має представництва у всіх регіонах країни (рисунок 2.1). ТОВ «Нова Пошта» створене в 2001 р. та діє відповідно до чинного законодавства України. Для здійснення своєї діяльності підприємство має самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів та послуг, бланки, штампи [12]

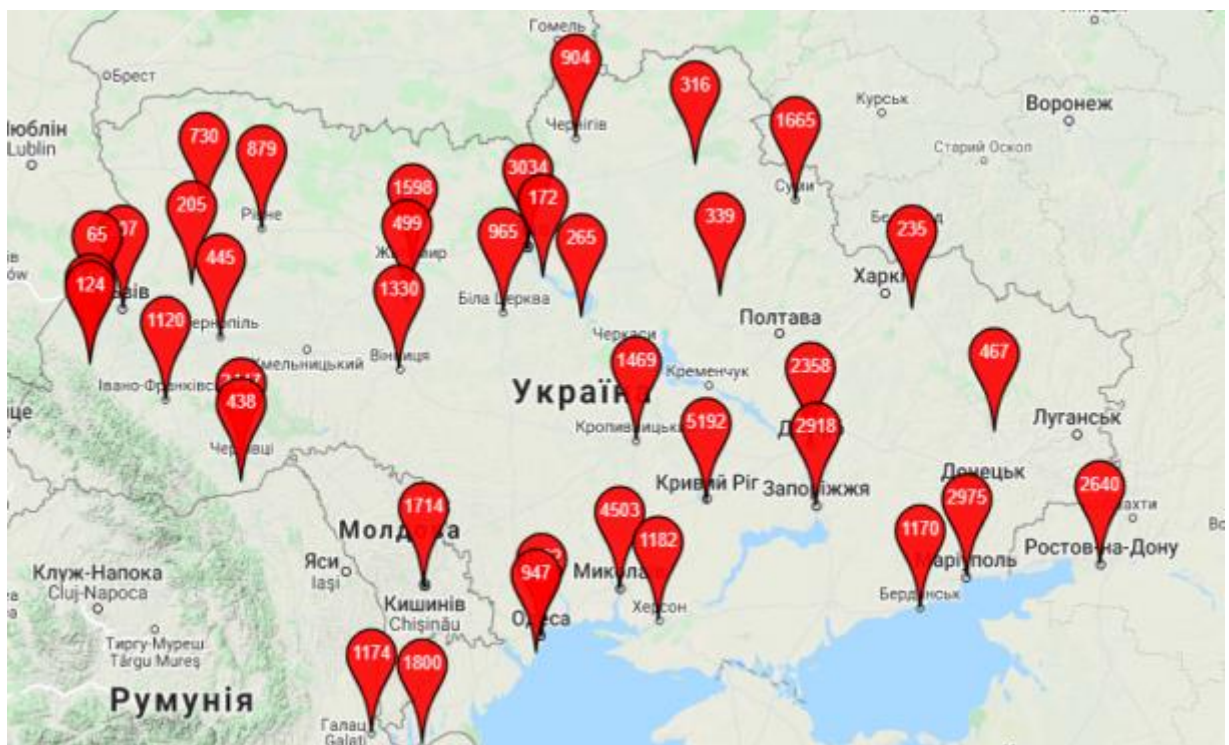


Рисунок 2.1 – Розташування відділень ТОВ «Нова Пошта» в Україні та закордоном [12]

ТОВ «Нова Пошта» є провідною та найуспішнішою логістичною компанією в Україні. Підприємство швидко зарекомендувало себе як

надійний та ефективний постачальник послуг доставки [22]. Протягом свого існування ТОВ «Нова Пошта» значно розширило свою мережу філій та складів. Секрет успіху компанії полягає також у професійній та акуратно організованій кадровій політиці. Ключовий принцип компанії – головне багатство – це її працівники [6]. В таблиці 2.2 наведена історія розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – Історія становлення та розвитку ТОВ «Нова Пошта» [6]

Роки	Характеристика
1	2
На старті (2001–2004)	На початку 2000 рр. в Україні не існувало ринку доставки: його замінювали провідники поїздів і водії маршруток. Передача посилки без будь-яких гарантій через незнайомих людей передбачала багато ризиків. Перші три роки роботи компанії пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку
Загартовування (2005–2006)	На четвертому році існування у компанії з'являються перші великі клієнти і конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких слугувало для компанії важливим і потрібним загартуванням
Динамічний розвиток 2007–2008 рр.	2007 р. ТОВ «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього в компанії починається знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази. Компанія вистояла восени 2008 р., під час світової фінансової кризи
2009–2011 рр.	В 2009 р. ТОВ «Нова пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 р. ТОВ «Нова пошта» доставила більше 1,6 млн посилок, в 2010 р. – понад 4 млн
Структурування (2012–2016)	Цей період у Новій пошті – час структурних змін. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу. В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок (Нова пошта Глобал). У 2014 р. ТОВ «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові
Стійке зростання, підтримка українців й України (2016–2021)	Нова пошта починає активно модернізувати свою логістичну інфраструктуру, щоб збільшити швидкість доставки для потоку відправлень, який постійно зростає. Протягом 2015–2018 р. тривало будівництво 1 черги Київського інноваційного терміналу – найсучаснішого в Україні автоматизованого сортувального центру. Після відкриття термінал почав обробляти 200 тис. посилок на добу
Вихід на міжнародні ринки	2022 р. став новим викликом для компанії. 2021 р. виявився рекордним для ТОВ «Нова пошта» – вона перевезла 372 млн посилок. Але з початком повномасштабного вторгнення РФ потік посилок фактично зупинився. Підприємству вдалось зберегти стійкість та майже

Кінець таблиці 2.2

1	2
(2021–2022)	повернутись на довоєнні обсяги: за результатами року було доставлено 315 млн посилок та вантажів. Компанії групи перерахували до бюджетів країни 7,1 млрд. грн. податків та зборів. Сума податків за 2022 р. збільшилась на 700 млн. грн. порівняно з минулим мирним роком. Після 24 лютого 2022 р. «Гуманітарна пошта» трансформувалась в окремих гуманітарний напрям роботи ТОВ «Нова пошта». За 2022 р. обсяг допомоги, доставку якої оплатила Нова пошта, склав 22073 тн – це як вага 77 літаків «Мрія». Усього ж за 8 р. програми компанія допомогла з логістикою та доставкою в рамках цього проекту 1150 благодійним фондам та організаціям. У 2022 р. авіакомпанія Supernova Airlines розпочинає виконувати рейси літаками
Стратегічні вектори (2022 – зараз)	В 2023 р. компанія продовжила експансію та відкрила представництва ще в 9 країнах Європи під брендом Nova Post.

Організаційна структура підприємства влаштована таким чином, що базовим структурним підрозділом є відділ, який створюється для реалізації, як правило, однієї функції. Відділи, як правило, формують департаменти, які концентрують в собі дві і більше функцій. Якщо до складу департаментів входить декілька відділів, то доцільним є об'єднання окремих відділів в управління за схожими функціями. Дирекція може формуватися, якщо до її складу входить хоча б один департамент і один відділ (не в складі цього департаменту). В рамках виконання певної функції можуть створюватися групи з більш вузькою складовою виконуваної функції, ніж у відділі, та у випадку великих обсягів робіт і кількості персоналу у відділі; дільниця – за територіальною ознакою. Філії створюються за географічною ознакою поза місцезнаходженням ТОВ «Нова Пошта». Працівники філій і представництв адміністративно підпорядковані керівництву філій/представництв, функціонально – керівникам підрозділів офісу підтримки ТОВ «Нова Пошта» у відповідності до функціональних зв'язків організаційних структур [6].

Принципами організаційної структури є кількість підрозділів – мінімальна; назви посад – згідно з Національним класифікатором України «Класифікатор професій». Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.2.

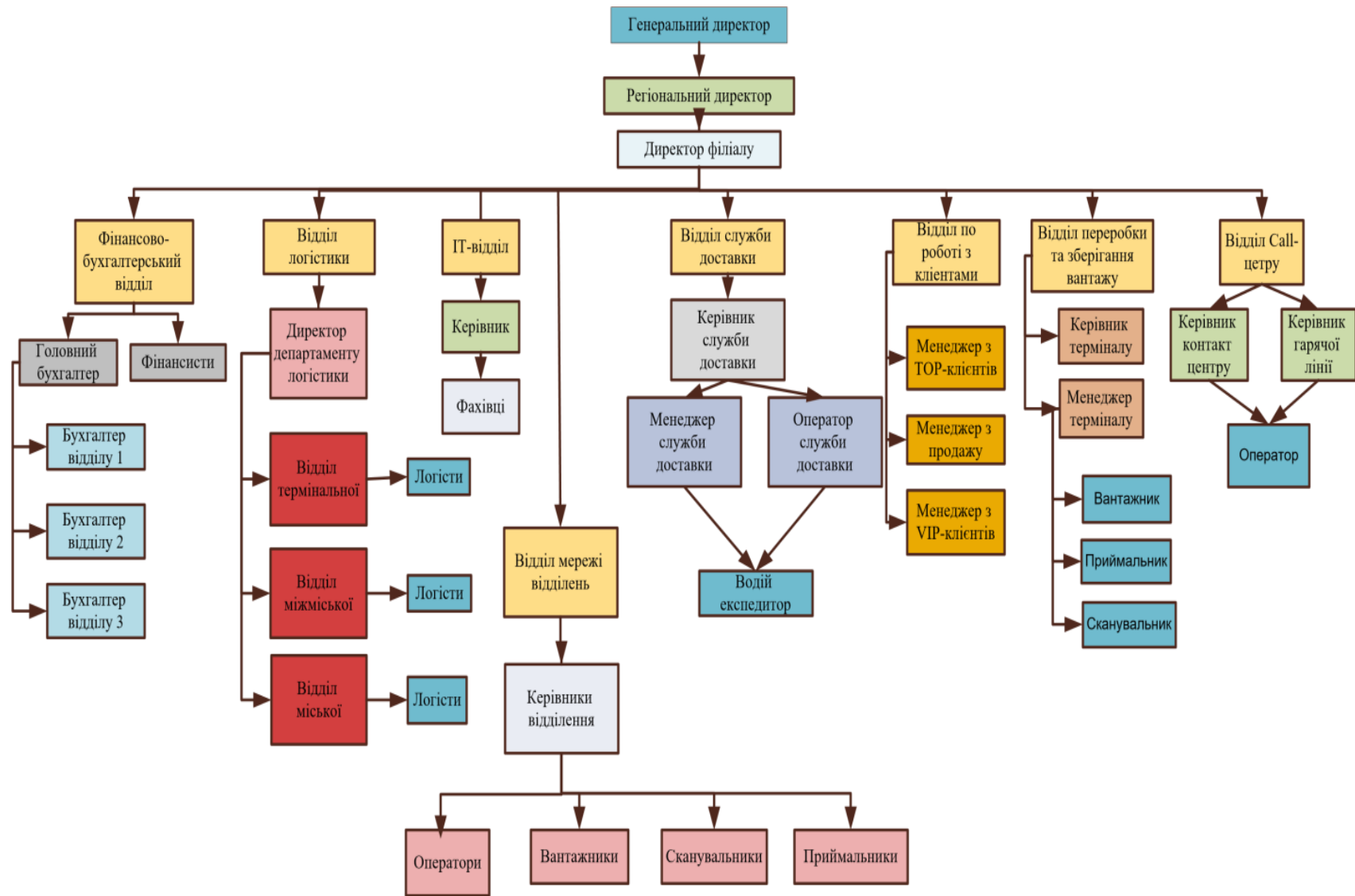


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» [6]

Напрями розвитку підприємства демонструє таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Напрями розвитку ТОВ «Нова пошта» [12]

Назва	Зображення	Характеристика
1	2	3
«Нова пошта марафон»		«Марафон для всіх» – проекти, які підтримують бігові змагання в різних містах України. Марафон – це забіг, який потребує від учасників витривалості, стійкості й сили. 29 жовтня 2023 р. компанія «Нова пошта» провела забіг «Найдовший у світі марафон»
Сортувальні термінали та депо		Для надання клієнтам швидкий та якісний сервіс в умовах постійного зростання обсягів відправлень, Нова пошта активно розбудовує власну логістичну інфраструктуру. Вона вже має 110 сортувальних терміналів та депо у кожному обласному центрі країни, у яких продовжує автоматизує процеси сортування. Шість найбільших інноваційних терміналів знаходяться у Києві (КІТ), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). Ці термінали здатні обробляти від 20 тис. до 50 тис. посилок на годину. Група Нова пошта, за даними ДФС, входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні
Авіакомпанія Supernova Airlines		У 2021 р. компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу. Авіакомпанія стала першою та поки що єдиною в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час війни. Перший рейс за маршрутом Рига–Жешув відбувся у травні 2023 р., зараз компанія літає цим маршрутом двічі на тиждень літаком ATR-72 у партнерстві з компанією RAF-Avia.
Гуманітарна пошта		У 2014 р. компанія заснувала «Гуманітарну пошту», що дозволило благодійним і волонтерським організаціям відправляти гуманітарні вантажівки за рахунок ТОВ «Нова пошта». Перед початком повномасштабного було доставлено майже 20 тис. т гуманітарних вантажів Після 24 лютого 2022 р. «Гуманітарна пошта» перетворена в окремий гуманітарний відділ ТОВ «Нова Пошта».

У своїй діяльності ТОВ «Нова пошта» дотримується принципів та цінностей, наведених в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Принципи та цінності діяльності ТОВ «Нова пошта» [12]

Складові	Елементи	Характеристика
Принципи	Якість	Якість послуг завжди має відповідати вимогам законодавчих та нормативних документів, міжнародних стандартів якості
	Технології	Компанія впроваджує найсучасніші світові технології, що дозволяють мати ефективні й безпечні виробничі процеси. Технології дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни
	Відповідальність	Кожен співробітник нашої компанії несе відповідальність за виконану ним роботу і виконує поставлені цільові показники
	Кваліфікація	Компанія забезпечує постійне підвищення кваліфікації співробітників, що сприяє підвищенню ефективності роботи кожного окремого спеціаліста, а також компанії в цілому
	Прибуток	Синергія трьох цінностей Клієнт –Персонал –Технолог забезпечує прибуток. Ми націлені спрощувати процеси та знижувати витрати, зберігаючи високу якість послуг
	Вдосконалення	Керівництво компанії вважає своїм обов'язком підтримувати необхідний рівень якості послуг, а також постійно вдосконалювати якість відповідно до клієнтських потреб, що зростають
Цінності	Tech	Постійно досліджуються та впроваджуються нові ідеї та технології, щоб знайти кращі рішення
	Human	Компанія вірить у відкриту та ефективну комунікацію між командами. Створює партнерські відносини для досягнення спільної мети
	Safe	Працює, зберігаючи високі етичні норми та здійснюючи діяльність у відповідності з вимогами стандартів і законодавства
	Fast	Прагне досягати результатів, використовуючи знання та досвід, та вміє швидко реагувати на зміни
	Growth	Ставить перед собою завдання постійного самовдосконалення команди, щоб розробляти надсучасні рішення

Інноваційна складова діяльності ТОВ «Нова Пошта». Застосування промислової та сервісної робототехніки забезпечує підприємству не лише здобуття конкурентних переваг, але й сприяє їх ефективному розвитку [6].

Використання роботизованих систем (таблиця 2.6) дозволяє знижувати операційні витрати та підвищувати рівень продуктивності; покращувати

умови праці працівників; підвищувати маржинальний дохід компанії; усувати необхідність виконання людьми небезпечних або шкідливих для здоров'я завдань; забезпечувати вищу якість продукції та послуг; зменшувати ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором [6].

Таблиця 2.6 – Використання роботизованих систем у ТОВ «Нова Пошта» [12]

Модель	Фото	Функціонал, задачі
Роботизований рокла-штабелер AGV Robin		Пошук палет Візуальна навігація Розумне переміщення вантажу на палетах Завантаження/розвантаження машин без оператора Вантажопідйомність базового варіанту – 1000 кг
Автономна універсальна платформа AGV SBR-500-SM		Вантажопід'ємність: 500 кг Максимальне навантаження на буксирі 800 кг Автоматичний рух за встановленими маршрутами
Роботизована сортувальна система RSS Train Sorter		Розумні роботи Вантаж вагою до 2 кг Продуктивністю 6000шт/годину Може працювати 24/7

У 2024 р. ТОВ «Нова Пошта» підбило підсумки реалізації цілей, поставлених на 2023 р. Незважаючи на військову агресію, компанія не припинила діяльність і вже з березня 2022 р. активно адаптувала логістичні процеси до нових умов. У 2023 р. загальна кількість відправлень перевищила 412 мільйонів посилок і вантажів, що на 30% більше порівняно з попереднім

роком. Індекс споживчої лояльності (NPS) на кінець року становив 78% – саме стільки клієнтів готові рекомендувати компанію. У межах стратегії розширення доступності послуг, до кінця грудня 2023 р. мережа відділень і поштоматів досягла майже 25 тис. точок.

Протягом останніх років, попри складні обставини, ТОВ «Нова Пошта» відновило інвестиції в інновації, тестування нових технологій і запуск нових сервісів. Було реалізовано низку важливих проєктів, серед яких [6]:

- ідентифікація клієнтів у відділеннях через застосунок «ДІЯ»;
- запуск нового рекламного продукту – таргетовані push-сповіщення та банери у цифрових каналах комунікації;
- розробка і впровадження стандартів бренду NovaPost;
- запуск іміджевих кампаній: «Завтра буде», «Доставка казки у ваше місто» та «Різдвяні сюрпризи у відділеннях»;
- удосконалення функціоналу бізнес-кабінету для клієнтів;
- оновлення мобільного застосунку Nova Post: новий дизайн, доступ до контакт-центру як в Україні, так і в Європі;
- запуск безкоштовної переадресації в межах міста та послуги «переадресація в день оформлення»;
- впровадження сервісу «Інший отримувач»;
- організація офлайн-пунктів передачі, отримання та відправлення у поштоматах;
- послуга «Легке повернення»;
- можливість надсилання товарів через поштомати з доставкою кур'єром у межах співпраці з OLX;
- впровадження послуги «Вантажні перевезення» з оплатою готівкою (фрахт);
- нові пакувальні рішення: для поштоматів, для охолоджених продуктів, пляшок вина; запуск співбрендovanого пакування;
- функціонал територіального закріплення клієнтів за улюбленими відділеннями та менеджерами з відображенням на карті в реальному часі.

Водночас платформа відкритих інновацій формує мережу інноваційних команд, що наведена в таблиці 2.7 [12].

Таблиця 2.7 – Мережа інноваційних команд

Позначка	Характеристика	Позначка	Характеристика
	Досліджуються нові технології, світові тенденції, новітні матеріали, інноваційні продукти		Розробляються MVP рішення, випробовуються і доо працюються на потужностях компанії
	Інвестування в стартапи, ідеї, інноваційні компанії		Залишайте свою пропозицію. Опишіть свою ідею або готовий прототип
	Команда аналізує пропозиції. Детально вивчає отриману інформацію за різними критеріями: інноваційність, технологічність, доступність		Разом розробляється і тестується MVP. Для найкращих ідей розплановується пілот і фінансується розробка прототипів
	Створюється продукт. Успішні пілоти перетворюються у продукт і передається в масштабування		Запускаються нові продукти для групи компаній Nova та партнерів

Дотримання цілей сталого розвитку. Стратегічні екологічні пріоритети ТОВ «Нова Пошта» ґрунтуються на принципах сталого розвитку, основою якого є зниження негативного антропогенного впливу на довкілля та раціональне використання природних ресурсів. У межах реалізації власної стратегії розвитку компанія впровадила систему екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001:2015, що забезпечує ефективне управління екологічними аспектами діяльності та їх впливом на навколишнє середовище [6].

Одним із ключових напрямів у сфері екологічного управління є мінімізація впливу підприємницької діяльності на довкілля, зокрема шляхом скорочення викидів парникових газів, раціонального використання природних ресурсів, а також організації системи збору, сортування та передачі на переробку пакувальних матеріалів. Усі структурні підрозділи

компанії здійснюють повноцінний процес обробки вторинної сировини, що включає сортування та передачу на переробку таких матеріалів, як картон, папір, стрейч-плівка та поліетилен. У зоні обслуговування клієнтів запроваджено спеціальні комплекти для роздільного збору пакувальних матеріалів, а також розміщено інформаційні плакати з інструкціями щодо належного сортування.

У контексті зменшення викидів парникових газів компанія використовує транспортні засоби, що відповідають екологічним вимогам стандартів Євро-5 та Євро-6. Також впроваджується постійна оптимізація транспортних маршрутів задля скорочення кількості рейсів без вантажу. Як соціально відповідальна структура, компанія надає пріоритет питанням охорони довкілля та активно впроваджує принципи "зеленого офісу", які передбачають ощадливе використання ресурсів, сортування відходів та зниження впливу автотранспорту.

У межах офісної інфраструктури організовано збір відпрацьованого паперу та поліетилену, налагоджено систему електронного документообігу, забезпечено корпоративний трансфер для працівників, а також розміщено візуальні інструкції щодо енергоощадного користування офісним обладнанням, економії води та друку документів у двосторонньому режимі. Концепція «зеленого офісу» орієнтована на раціональне використання ресурсів та скорочення витрат шляхом оптимізації споживання води, електроенергії та інших ресурсів.

Керівництво компанії визначає низку першочергових завдань у сфері охорони навколишнього середовища. Серед них: постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту; своєчасне реагування на зміни у нормативно-правовому полі; ефективне планування логістики та зменшення обсягів викидів шляхом використання альтернативного транспорту; врахування екологічних критеріїв при закупівлях матеріалів, обладнання та при виборі підрядників; системне підвищення кваліфікації працівників у сфері екологічної безпеки.

2.2 Оцінка факторів конкурентного середовища ТОВ «Нова Пошта»

Для формування стратегії сталого розвитку необхідно формувати конкурентні переваги, особливо виокремлюючи сильні сторони підприємства. Визначення слабких сторін допомагає бачити, що саме компанії необхідно вдосконалювати. Для визначення сильних та слабких сторін проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта», яка займає лідируючі позиції у галузі [21]. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта» зображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Впізнаваний бренд та достатні фінансові ресурси для реалізації масштабних екологічних проектів.</p> <p>Сучасне обладнання та автоматизація більшості з процесів, наявність власних інновацій.</p> <p>Сертифікація за міжнародними системами якості і безпеки праці.</p> <p>У розпорядженні персоналу є енергозберігаюче обладнання 75% автомобілів організації заявлені як такі, які відповідають стандарту ЄВРО 4 та вище, а також незначна частина кур'єрів забезпечена електротранспортом.</p> <p>Є певні напрацювання і успішні кейси у сфері управління екологічними проектами</p>	<p>Відсутність системи заохочень для споживачів у плані співучасті та долученості до екологічних проектів, а також недостатня комунікація у цій сфері з персоналом.</p> <p>Незначна кількість електротранспорту в автопарку компанії.</p> <p>Недостатньо добре налагоджений збір на відділеннях вторинної сировини.</p> <p>Не розвинена співпраця у сфері екологічних проектів з громадськими організаціями, державними структурами та іншими зацікавленими сторонами</p>
Можливості	Загрози
<p>Підвищення рівня екологічної свідомості та відповідальності персоналу.</p> <p>Перехід на альтернативні транспортні засоби задля зменшення вуглецевого сліду.</p> <p>Більш ефективний роздільний збір побутових відходів та їх подальше використання для потреб компанії.</p> <p>Використання механізмів співробітництва з партнерами та громадськими організаціями та державними структурами у впровадженні спільних масштабних екологічних проектів</p>	<p>Економічна нестабільність та руйнування, які пов'язані з повномасштабним вторгненням.</p> <p>Зростання цін на нові матеріали та технології.</p> <p>Недосконалість законодавчих та нормативно-правових актів.</p> <p>Ослаблення конкурентних переваг через недостатню комунікаційну політику у сфері екологічних проектів.</p> <p>Низький рівень екологічної культури населення</p>

Суть PEST-аналізу полягає у виявленні та оцінці впливу факторів

макросередовища на результати поточної та перспективної діяльності підприємства. Політичні чинники зовнішнього середовища вивчаються насамперед для отримання чіткого розуміння намірів державної влади щодо суспільного розвитку та того, як держава має намір здійснювати свою політику. Аналіз економічних аспектів зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються економічні ресурси на національному рівні. Для більшості суб'єктів господарювання це найважливіша умова ведення господарської діяльності.

Дослідження соціальної складової зовнішнього середовища спрямоване на розуміння та оцінку впливу на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до роботи та якості життя, мобільність людей, споживча діяльність. Аналіз технологічних складових дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, і своєчасно скоригувати напрямок технологічного виробництва і впровадження [23]. PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта» зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта»

<p>Політичні чинники (P) Стабільність уряду та потенційна політична нестабільність, яка може впливати на операції компанії. Торгові політики та мита, які можуть впливати на міжнародні операції компанії</p>	<p>Економічні чинники (E) Загальний економічний зріст або рецесія на ринках, на яких діє ТОВ «Нова Пошта». Валютні курси, які можуть впливати на витрати на міжнародні операції. Відсоткові ставки та їх вплив на витрати на кредитування</p>
<p>Соціальні чинники (S) Демографічні тенденції та зміни у споживчій поведінці. Культурні фактори, які можуть впливати на вибір споживачів та попит на певні послуги</p>	<p>Технологічні чинники (T) Прогрес у сфері технологій, які можуть покращити ефективність логістики та послуг доставки ТОВ «Нової Пошта» Потенційні загрози кібербезпеці, а також необхідність інвестування в цифрові засоби безпеки</p>

Проведений PEST-аналіз дозволив систематизувати зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта». Це дозволить розробити та

впровадити стратегії для вирішення можливих викликів, використання пропозицій ринку та реалізації задач сталого розвитку.

Доповнимо дослідження макросередовища проведенням PESTEL-аналізу, який дозволяє оцінити вплив кожного макроекономічного фактору на діяльність оператора експрес-доставки [21] (таблиця 2.10).

Проведений аналіз встановив, що найбільший вплив на оператора експрес-доставки ТОВ «Нова Пошта» завдають соціально-культурні фактори (вага 1,100) та економічні фактори (вага 0,868). Найбільше на роботу ТОВ «Нова Пошта» впливають соціально-культурні фактори та економічні фактори, а саме розширення проникнення сучасної онлайн-торгівлі у життя; міграція економічно активного населення та погіршення платоспроможності населення; доступ до зарубіжних ринків і глобальних торговельних платформ (eBay, Amazon).

Мікросередовище формується силами, які безпосередньо впливають на саму компанію та її здатність обслуговувати клієнтів. Тому їх детальний аналіз має вирішальне значення для формулювання ефективної стратегії. Для проведення такого аналізу слід використовувати модель п'яти конкурентних сил М. Портера [31].

Рівень конкурентної боротьби. Внутрішній ринок доставки 653 млн. відправлень має приблизно наступну структуру (рисунок 2.3): ТОВ «Нова Пошта» 64%, АТ «Укрпошта» 16%, ТОВ «Міст Експрес» 7% і ТОВ «Делівері» 3%, власні служби інтернет торгівлі – 8%. Решта 2% займають близько 50 інших операторів.

На ринку експрес-доставки ведеться жорстка боротьба за увагу споживача. Ці процеси сприяють зростанню конкуренції, що в свою чергу призводить до загального покращення якості наданих послуг (таблиця 2.11) [21].

Основним конкурентом для ТОВ «Нова Пошта» на ринку залишається АТ «Укрпошта», тоді як загальний рівень насиченості ринку поки що невисокий. «Нова Пошта» впевнено утримує позиції лідера, тоді як інші

Таблиця 2.10 – Результати PESTEL-аналізу (економічні та соціально-культурні фактори) для ТОВ «Нова Пошта» [21]

Фактор	Відносний вплив фактору	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Економічні фактори				
Погіршення платоспроможності населення	-0,363	Розвиток послуг з експрес-доставки. Запобігання монополізації.	Постійний розвиток необхідний для забезпечення споживачів якісними послугами	Безконтактна доставка кур'єром; широкий вибір товарів з можливістю доставки до дверей
Доступ до зарубіжних ринків і глобальних торговельних платформ (eBay, Amazon)	-0,242	Збільшення конкуренції на ринку операторів доставки	Постійний розвиток клієнтського обслуговування; моніторинг конкурентів	Побудова довгострокових партнерств із платформами eBay, Amazon
Рівень інфляції, відсоткові ставки	-0,179	Зниження облікової ставки вплине на вартість кредитів для бізнесу	Інфляція затримує реалізацію стратегічних рішень	Локальні інновації (зменшення ваги посилок, вартості); оптимізація маркетингових витрат
Розвиток безготівкової економіки	0,084	Ріст ринку експрес-доставки з подвійною швидкістю	Зростання прибутку для підприємства	Впровадження поштоматів; мінімізація участі людини у видаванні посилок
Соціально-культурні фактори				
Розширення проникнення сучасної онлайн-торгівлі	0,347	Поява великої кількості інтернет-магазинів	Зростання конкуренції серед операторів доставки	Довгострокове партнерство з інтернет-магазинами через мережу відділень
Міграція економічно активного населення	-0,316	Зменшення зростання ринку доставки	Зниження кількості клієнтів	Моніторинг задоволеності клієнтів послугами
Образ життя та звички споживачів	0,300	Розвиток ринку експрес-доставки	Переорієнтація з цінових на якісні параметри	Регулярний аналіз ринку та адаптація до його змін
Урбанізація населення	0,137	Ріст ринку експрес-доставки	Збільшення клієнтів	Заохочення персоналу до постійного покращення обслуговування



Рисунок 2.3 – Структура ринку експрес-доставки України [21]






компанії займають незначну частку. АТ «Укрпошта» зосереджує свої зусилля переважно на міжнародній доставці та планує приватизацію з подальшим залученням таких глобальних гравців, як Amazon і AliExpress.

Решта учасників ринку намагаються покращити свої послуги та нарощують масштаби, прагнучи скоротити відставання від лідера. Отже, рівень конкуренції всередині галузі можна вважати помірним.

Щодо загрози нових гравців, то бар'єри для входу на ринок не є високими, і компанії мають доступ до необхідних ресурсів. Основна конкуренція надходить від ритейлів та маркетплейсів, які активно розвивають власні логістичні рішення. Зокрема, такі платформи як Rozetka, Prom.ua, Епіцентр, Алло-Express відкривають нові пункти видачі та приваблюють онлайн-магазини, часто за рахунок знижених цін. Тому загроза з боку нових учасників оцінюється як середня.

Заміщення послуг традиційної доставки також є суттєвим викликом. Все більше інтернет-компаній, таких як Rozetka, Makeup, Allo, розробляють власні логістичні системи з метою зниження витрат. Також зростає конкуренція з боку нішевих сервісів доставки, як-от LIKI24, Glovo, Uber Eats, Raketa. Уникнути втрати клієнтів можна шляхом впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій для eCommerce-сектору. Отже, загроза з боку товарів-замінників є високою.

Таблиця 2.11 – Аналіз конкурентів на ринку експрес-доставки [21]

Параметр	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Міст Експрес»	ТОВ «Делівері»	Власні служби інтернет-торгівлі
Бренд					
Фокус на сегмент	eCommerce, C2C, B2B, express	eCommerce, C2C	eCommerce	B2B, express	eCommerce
Кількість точок контакту	>11 800	>11 000	3 270	420	>500
Заявлена швидкість доставки	1–2 дні	2–6 днів	1–3 дні	1–3 дні	1–2 дні
Тариф (до 0,5 кг у межах України), грн	55	42	30	25	35–70
% клієнтів, що відзначили оптимальність ціни/якості	21%	30%	11%	11%	—
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	—	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Перевезення великогабаритних вантажів	+	+	+	+	+

ТОВ «Нова Пошта» співпрацює з широким колом постачальників товарів і послуг, що сприяє розвитку підприємництва в Україні. У 2023 р. компанія взаємодіяла з 190 постачальниками, серед яких 14% – малі підприємства, 57% – середні, 29% – великі [21]. Впровадження автоматизованої системи закупівель APS Smart забезпечує прозорість, надійність і взаємовигідні умови співпраці. Незважаючи на виклики, пов'язані з фінансовим регулюванням та воєнними обмеженнями щодо імпорту обладнання, ризик нестабільності постачальників залишається низьким.

Щодо споживачів, зростання рівня їхньої лояльності до бренду «Нова Пошта» є позитивною динамікою (рисунок 2.4). Частка постійних клієнтів компанії за останні чотири роки збільшилася на 8% [21], що свідчить про стабільну довіру до послуг компанії.

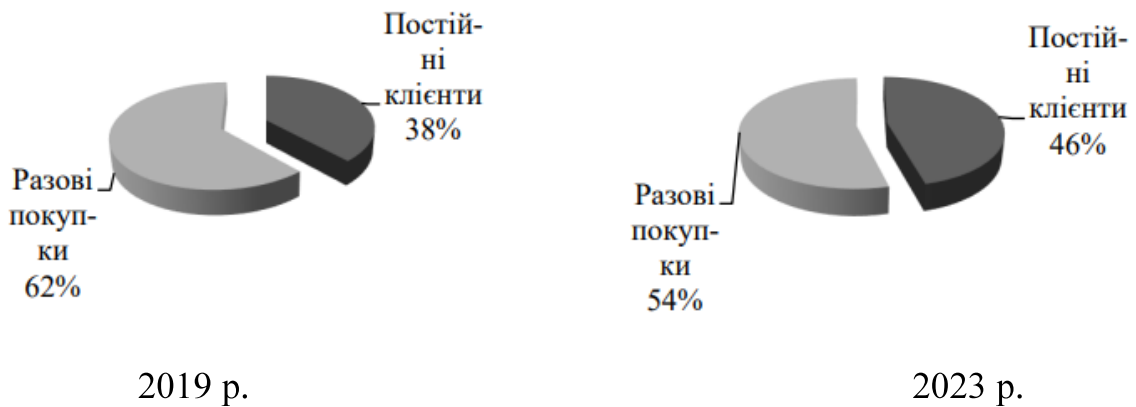


Рисунок 2.4 – Лояльність споживачів до бренду ТОВ «Нова Пошта» [21]

2.3 Аналіз показників ділової активності та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»

Прийняття будь-якого управлінського повинно ґрунтуватися на проведенні аналізу економічних показників, які наведені в таблиці 2.12.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.12, зробимо такі висновки:

1) у ТОВ «Нова Пошта» завдяки постійному зростанню попиту на логістичні послуги, виручка від реалізації збільшилася на 8310978 тис. грн., або на 22,79%, що обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю послуг;

2) у 2024 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 5659812 тис. грн., або на 30,15%, що пояснюється розбудовою відділень та збільшенням їх кількості; при цьому відбулося зменшення фондівдачі на -0,110 грн. / грн., або на -5,66%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації більшими темпами, ніж вартості необоротних активів

Таблиця 2.12 – Економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта», тис. грн.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим	Значення за роками		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	абсолютне	Темпи росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	36468879	44779857	8310978	22,79
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн	18769254	24429066	5659812	30,15
Оборотні кошти	Фоб	тис. грн	4332452	7037517	2705065	62,44
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	26327	27509	1182	4,49
адміністративного персоналу	qa	чол.	7056	7519	463	6,56
спеціалістів	qc	чол.	1246	1433	187	15,01
основного персоналу	qo	чол.	16565	16969	404	2,44
допоміжного персоналу	qd	чол.	1460	1588	128	8,77
Фонд зарплати працівників	U	тис. грн.	5170691	5962758	792067	15,32
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	грн.	18100	20500	2400	13,26
спеціалістів	Зс	грн.	16950	18580	1630	9,62
основного персоналу	Зо	грн.	15780	17215	1435	9,09
допоміжного персоналу	Зд	грн.	14152	15120	968	6,84
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	28625037	35284709	6659672	23,27
Чистий прибуток	P	тис. грн.	3967156	2500331	-1466825	-36,97
Річна продуктивність праці	W	тис. грн./ чол.	1385,23	1627,83	242,60	17,51
Фондовіддача виробничих фондів	F	грн./грн	1,94	1,83	-0,11	-5,66
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	8,42	6,36	-2,05	-24,41
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн	0,785	0,788	0,003	0,39
Рентабельність підприємства	R	%	17,17	7,95	-9,23	-
Рентабельність продукції	Rs	%	13,86	7,09	-6,77	-

підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 1,94 грн. виручки від реалізації у 2024 р., замість 1,83 грн. / грн. у 2023 р.;

3) у 2024 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 2705065 тис. грн., або на 62,44% за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Цей факт вплинув на зменшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на -2,05 оборота, або на -24,41%. Підприємству треба намагатися пришвидшувати обертання оборотних коштів, тоді кращий буде досягатися результат, та за допомогою однієї й тієї ж суми коштів надаватися більший обсяг послуг;

4) в 2024 р. відбулося збільшення загальної кількості працівників підприємства на 1182 чоловіка, або на 4,49%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на 15,01%, основних працівників – на 2,44%, адміністративного персоналу – на 6,56% та допоміжного персоналу – на 8,77%; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 242,60 тис. грн. / чол., або на 17,51%;

4) рентабельність є основним критерієм щодо оцінки ефективності діяльності, вона дає уявлення про спроможність підприємства збільшувати свій капітал. Так, у 2024 р. рентабельність підприємства зменшилася на -9,23%, а рентабельність продукції – на -6,77%, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -1466825 тис. грн., або на -36,97%. Зменшення рівня рентабельності означає незначне погіршення економічного стану підприємства.

Отже, за наведеним аналізом більшість економічних показників діяльності підприємства збільшилися у 2024 р. порівняно з 2023 р., що говорить про достатню фінансову стійкість підприємства і його конкурентоспроможність. І це при тому, що підприємство функціонує у тяжкі часи воєнної агресії з боку РФ в Україні.

Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів

зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

За обліковими даними ТОВ «Нова Пошта» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2023–2024 рр., а також розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Проведений вертикальний експрес-аналіз балансу ТОВ «Нова Пошта» наведений в таблиці 2.13.

За даними таблиці 2.13, можна зробити такі висновки: у структурі активу частка необоротних активів значно перевищує частку оборотних активів і дорівнюють 77,63% та 22,37%, відповідно. За 2024 р. частка необоротних активів зменшилась на -3,61%, а оборотних активів – збільшились на 3,61%; питома вага основних виробничих фондів зменшилась протягом 2024 р. з 81,25% до 77,63%, а питома вага оборотних активів збільшилася з 18,75% у 2023 р. до 22,37% у 2024 р.; за поточний рік збільшились такі показники як вартість грошових коштів на 146,42%, дебіторська заборгованість – на 44,08%, а матеріальних активів зменшилася – на -3,79%. Виявлена тенденція щодо збільшення показника дебіторської заборгованості призводить до збільшення залежності підприємства від фінансового стану партнерів; в цілому за 2024 р. валюта балансу збільшилась на 36,21%, що говорить про покращення фінансового стану ТОВ «Нова Пошта».

Горизонтальний експрес-аналіз балансу ТОВ «Нова Пошта» представлено у вигляді таблиці 2.14.

За таблицею 2.14 пасиви підприємства у 2024 р. значно зросли в основному за рахунок нерозподіленого прибутку (збільшився на 21,95%). Негативним моментом є збільшення довгострокових зобов'язань (на 71,08%). Спостерігається збільшення величини поточної кредиторської заборгованості (на 30,18%) та суми короткострокових кредитів банку (на 52,49%).

Для оцінки платоспроможності і фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їх різницю.

Таблиця 2.13 – Експрес-аналіз структури балансу ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 рр.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп росту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Відхилення структури
	2023 р.	2024 р.		2023 р.	2024 р.	
Актив						
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	18769254	24429066	30,15	81,25	77,63	-3,61
Оборотні активи:	4332452	7037517	62,44	18,75	22,37	3,61
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1079267	2659570	146,42	4,67	8,45	3,78
дебіторська заборгованість	1138305	1640041	44,08	4,93	5,21	0,28
матеріальні оборотні кошти	413811	398124	-3,79	1,79	1,27	-0,53
інші оборотні кошти	24544	71430	191,03	0,11	0,23	0,12
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	-	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	23101706	31466583	36,21	100,00	100,00	0,00
Пасив						
Власний капітал:	9508308	11588379	21,88	41,16	36,83	-4,33
статутний капітал	4654	4654	0,00	0,02	0,01	-0,01
нерозподілений прибуток	9476353	11556424	21,95	41,02	36,73	-4,29
Довгострокові зобов'язання	5337000	9130389	71,08	23,10	29,02	5,91
Поточні зобов'язання:	8256398	10747815	30,18	35,74	34,16	-1,58
кредиторська заборгованість	4838218	5563722	15,00	20,94	17,68	-3,26
короткострокові кредити	3393971	5175536	52,49	14,69	16,45	1,76
Інші короткострокові зобов'язання	24209	8557	-64,65	0,10	0,03	-0,08
БАЛАНС	23101706	31466583	36,21	100,00	100,00	0,00

Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями становить чистий робочий капітал підприємства (Рк). Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки

сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, кон'юнктури ринку.

Таблиця 2.14 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «Нова Пошта», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	18769254	24429066	5659812	30,15
Оборотні активи:	4332452	7037517	2705065	62,44
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	1079267	2659570	1580303	146,42
дебіторська заборгованість	1138305	1640041	501736	44,08
матеріальні оборотні кошти	413811	398124	-15687	-3,79
інші обігові кошти	24544	71430	46886	191,03
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	-
БАЛАНС	23101706	31466583	8364877	36,21
Пасив				
Власний капітал:	9508308	11588379	2080071	21,88
статутний капітал	4654	4654	0	0,00
нерозподілений прибуток	9476353	11556424	2080071	21,95
Довгострокові зобов'язання	5337000	9130389	3793389	71,08
Поточні зобов'язання:	8256398	10747815	2491417	30,18
кредиторська заборгованість	4838218	5563722	725504	15,00
короткострокові кредити	3393971	5175536	1781565	52,49
Інші короткострокові зобов'язання	24209	8557	-15652	-64,65
БАЛАНС	23101706	31466583	8364877	36,21

Розрахуємо чистий робочий капітал підприємства:

на кінець 2023 р.: $4332452 - 8256398 = -3923946$ тис. грн.

на кінець 2024 р.: $7037517 - 10747815 = -3710298$ тис. грн.

Отже, у 2023 р. та 2024 р. власних оборотних коштів у підприємства було недостатньо – -3923946 та -3710298 тис. грн. відповідно, що говорить про недостатність стійкості його фінансового стану.

Проведемо оцінку платоспроможності підприємства ТОВ «Нова Пошта». Платоспроможність підприємства відбиває наявність у нього коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, що потребує негайного погашення. Характерними ознаками платоспроможності підприємства є наявність у нього достатніх коштів на розрахунковому рахунку та відсутність простроченої кредиторської заборгованості [10]. Прогнозовані платіжні можливості організації за умови погашення короткострокової дебіторської заборгованості і реалізації наявних запасів (з урахуванням компенсації здійснених витрат) відображає коефіцієнт покриття (коефіцієнт ліквідності). Даний коефіцієнт показує, у якому ступені підприємства може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Нижньою межею коефіцієнта покриття можна вважати 1,0.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

У таблиці 2.15 наведені показники платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на 31.12.2023 р. та 31.12.2024 р.

Як видно з таблиці 2.15, значення коефіцієнта загальної ліквідності у 2024 р. збільшилося на 0,130 та залишається значно нижче нормативного значення (1,0), що свідчить про те, що підприємство, не може покрити усі свої зобов'язання та залишитися з коштами. За рахунок дебіторської заборгованості підприємство спроможне погасити 47,5% та 61,8% короткострокових зобов'язань у 2023 р. та 2024 р., відповідно. За рахунок грошових коштів у 2024 р. ТОВ «Нова Пошта» спроможне погасити 13,1% та 24,7% короткострокових зобов'язань, що є в межах оптимального значення у 2023 р. та 2024 р., відповідно. Отже, підприємство можна охарактеризувати

як стійке і незалежне, з наявними позитивними змінами, які потрібно закріпити.

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи/поточні зобов'язання	>1	0,525	0,655	0,130
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи - запаси)/поточні зобов'язання	0,6–0,8	0,475	0,618	0,143
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти/поточні зобов'язання	0,2–0,35	0,131	0,247	0,117

Оцінка фінансової стійкості підприємства проводиться з метою об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства були використані такі показники [10]:

- коефіцієнт автономії або фінансової незалежності (Кавт) – показує, яку частину в загальних вкладеннях підприємства становить власний капітал, і характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності;

- коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) – показує співвідношення власних і залучених коштів, вкладених у діяльність підприємства, і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування;

- коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (Кзвк) – показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за

рахунок засобів чистого оборотного капіталу;

- коефіцієнт ефективного використання активів (Кева) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню загальних вкладень у його діяльність, характеризує прибутковість усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження;

- коефіцієнт ефективного використання капіталу (Кевк) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню власного капіталу, тобто характеризує ефективність власних інвестицій;

- відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів (Квк/а) – показує, яку частку в структурі підприємства мають найменш термінові по оплаті зобов'язання.

Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.16).

Як видно з таблиці 2.16, коефіцієнт автономії протягом року зменшився з 0,412 до 0,368 та має значення нижче оптимального (0,5). Значення коефіцієнту свідчить, що на кінець 2024 р. у балансі підприємства було 36,8% власного капіталу, тобто воно живе за рахунок власних коштів лише на 36,8%. Коефіцієнт фінансової стабільності також дещо зменшився протягом року (з 0,699 до 0,583). Також в обох аналізованих періодах він мав значення нижче оптимального ($> 1,0$). Значення цього коефіцієнту на кінець року свідчить про те, що на кожні 100 грн. залучених коштів припадає 58,3 грн. власних коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом року збільшився з -9,482 до -9,319 та має від'ємне значення. Негативним в роботі підприємства є скорочення коефіцієнтів ефективного використання активів та ефективного використання капіталу на -0,092 та -0,201, відповідно. З таблиці 2.16 видно, що більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення нижчі за нормативні, що пояснюється погіршенням фінансової стійкості.

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Індекс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення
				2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	Власний капітал і забезпечення/підсумок балансу	> 0,5	0,412	0,368	-0,043
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	Власний капітал і забезпечення/загальна сума зобов'язань	> 1,0	0,699	0,583	-0,117
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Кзвк	Власні оборотні кошти/матеріальні оборотні активи	> 1,0	-9,482	-9,319	0,163
Коефіцієнт ефективного використання активів	Кева	Чистий прибуток/середня величина активів	ріст	0,172	0,079	-0,092
Коефіцієнт ефективного використання капіталу	Кевк	Чистий прибуток/середня величина власного капіталу	ріст	0,417	0,216	-0,201
Відношення власних і довгостроково залучених коштів до вартості активів	Квк/а	Власний капітал, забезпечення і довгострокові зобов'язання /підсумок балансу	ріст	0,643	0,658	0,016

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних поштово-логістичних операторів в Україні, що займає ключові позиції на ринку доставки. Компанія була заснована у 2001 р. та за роки діяльності зуміла створити розгалужену й ефективну логістичну систему, яка забезпечує якісну доставку в усі куточки країни. Протягом свого розвитку підприємство постійно удосконалювалося, проходячи через структурні зміни та модернізацію, що дозволило йому вийти в лідери сегменту експрес-доставки. Водночас компанія активно працює над розширенням клієнтської аудиторії та впроваджує сучасні технологічні рішення, які сприяють пришвидшенню логістичних процесів. Крім внутрішнього зростання, ТОВ «Нова Пошта» успішно розширило свою

діяльність на міжнародному рівні, демонструючи високі темпи розвитку й амбітні наміри на майбутнє. Сьогодні підприємство продовжує зміцнювати свій імідж як надійного партнера в сфері поштово-логістичних послуг.

SWOT-аналіз діяльності показав, що підприємство посідає провідні позиції на ринку. Ефективність кожного підрозділу управлінської структури оцінюється за показниками досягнення поставлених завдань та цілей. Окрім того, для вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, було проведено PEST-аналіз. Було оцінено вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників макросередовища. Політичні фактори виявили напрями державної політики та її вплив на розвиток бізнесу. Аналіз економічного середовища дозволив простежити формування та розподіл ресурсів у межах національної економіки. Соціальний компонент визначив рівень життя населення, трудову мобільність, споживчу активність та ставлення людей до праці, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства.

Ринок експрес-доставки в Україні активно розвивається, про що свідчить збільшення онлайн-замовлень і кількості відправлень. ТОВ «Нова Пошта» утримує лідерські позиції завдяки розгалуженій мережі відділень і поштоматів, що забезпечує зручність і доступність для споживачів. Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, компанія демонструє високу адаптивність і збереження ефективного менеджменту. Важливу роль у її діяльності відіграє соціальна відповідальність – участь у гуманітарних ініціативах і підтримка ЗСУ. Конкуренція на ринку є помірною, основними суперниками залишаються АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». Однак завдяки високій якості обслуговування, широкій інфраструктурі та інноваціям, «Нова Пошта» зберігає конкурентну перевагу. До ключових викликів належить можливість виходу на ринок нових гравців і розвиток власних логістичних служб великих онлайн-ритейлерів. Для збереження позицій компанії важливо підтримувати такі сильні сторони, як оперативність доставки, її надійність та постійне вдосконалення

обслуговування.

Економічний аналіз довів, що у ТОВ «Нова Пошта» завдяки постійному зростанню попиту на логістичні послуги, виручка від реалізації збільшилася на 8310978 тис. грн., або на 22,79%, що обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю послуг; у 2024 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 5659812 тис. грн., або на 30,15%, що пояснюється розбудовою відділень та збільшенням їх кількості; при цьому відбулося зменшення фондівіддачі на -0,110 грн. / грн., або на -5,66%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації більшими темпами, ніж вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожен гривню вкладену в основні виробничі фонди 1,94 грн. виручки від реалізації у 2024 р., замість 1,83 грн. / грн. у 2023 р.; у 2024 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 2705065 тис. грн., або на 62,44% за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Цей факт вплинув на зменшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на -2,05 оборота, або на -24,41%. Підприємству треба намагатися пришвидшувати обертання оборотних коштів, тоді кращий буде досягатися результат, та за допомогою однієї й тієї ж суми коштів надаватися більший обсяг послуг; в 2024 р. відбулося збільшення загальної кількості працівників підприємства на 1182 чоловіка, або на 4,49%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на 15,01%, основних працівників – на 2,44%, адміністративного персоналу – на 6,56% та допоміжного персоналу – на 8,77%; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 242,60 тис. грн. / чел., або на 17,51%; у 2024 р. рентабельність підприємства зменшилася на -9,23%, а рентабельність продукції – на -6,77%, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -1466825 тис. грн., або на -36,97%. Зменшення рівня рентабельності означає незначне погіршення економічного стану підприємства.

3 ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження стратегії сталого розвитку для ТОВ «Нова Пошта»

На даний час ТОВ «Нова Пошта» підтримує 10 принципів Глобального договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Менеджмент докладає значних зусиль задля досягнення 17 цілей сталого розвитку, щоб досягти світу якого прагнуть усі [12] (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Цілі сталого розвитку, які підтримує ТОВ «Нова Пошта» [12]

Цінності, яких дотримується підприємство зводяться до складових, наведених в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Цінності сталого розвитку, яких дотримується ТОВ «Нова Пошта» [12]

Цінність	Візуалізація	Характеристика
Клієнти		Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Ми завжди ретельно й пунктуально виконуємо дані клієнтам обіцянки. Ми реагуємо на будь-яку їхню потребу – для нас природно допомагати. Усмішка – ознака нашого прихильного ставлення до клієнта.
Технології		Наші технології дозволяють нам мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють нашим клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Ми вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми – частина нового цифрового світу
Працівники		Люди в Нова пошта надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культури: точно в строк, без виключень. Нова пошта – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри
Ефективність		Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує ефективність. Саме вона стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до максимального результату. Ми прагнемо спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг

Відтак, бачимо на підприємстві відсутня розроблена стратегія сталого розвитку, яка б дозволила систематизувати наробки ТОВ «Нова Пошта».

Для обґрунтування рекомендацій щодо розробки стратегії сталого розвитку скористасмося результатами дослідження щодо сприйняття споживачами бренду ТОВ «Нова Пошта» [21]. На питання, як споживачі обирають оператора експрес-доставки, були отримані різні відповіді. Але більше всього цей вибір падає більш всього на довіру до оператора (27%), що їх посилка дійде вчасно, швидко та без пошкоджень (рисунок 3.2). Далі респонденти віддали перевагу оператору, якого добре знають (22%), хоч там бувають і затримки з доставкою, тобто все ж таки довіра більш за все впливає на вибір. 19% людей обирають відділення біля свого дому, і не замислюються над іншими проблемами. 14% респондентів обирають за швидкістю доставки, в основному це стосується кореспонденції.

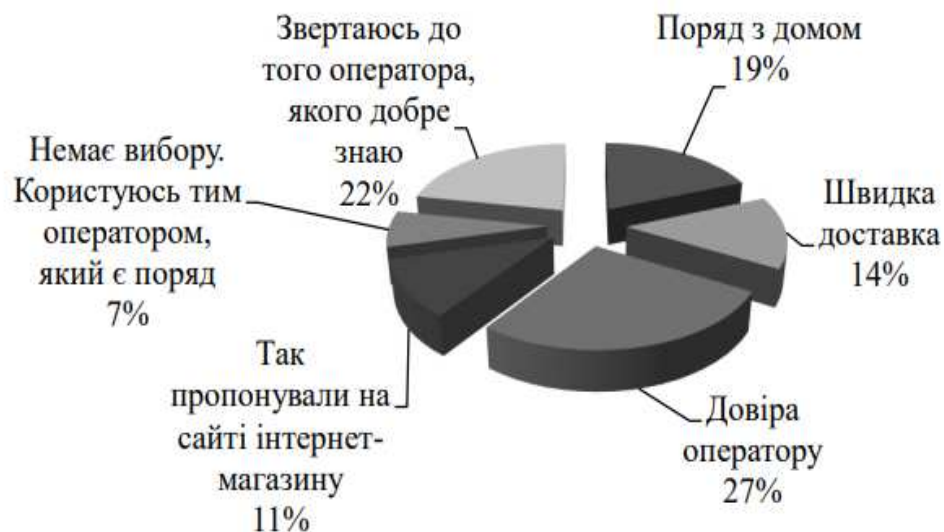


Рисунок 3.2 – Принципи вибору, до якого оператору звертатись за послугами доставки [21]

В дослідженні також було питання про вибір головних факторів послуги доставки оператора (рисунок 3.3).

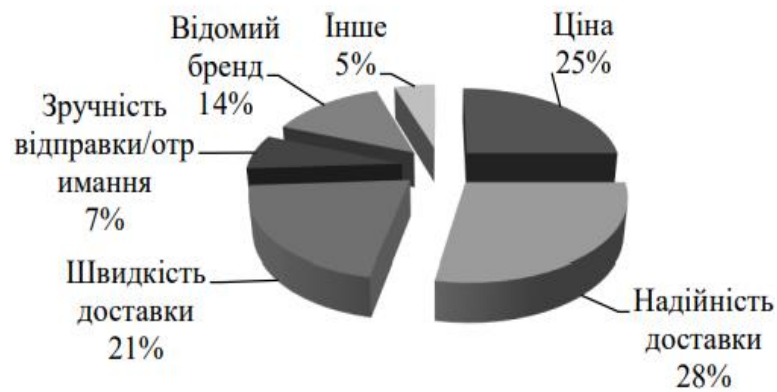


Рисунок 3.3 – Головні фактори при виборі оператора доставки [21]

Головними факторами вибору є надійність доставки (28%), ціна доставки (25%) та швидкість доставки (21%). Відомий бренд стояв на четвертому місці (14%) при виборі оператора, тобто вийшло що це не головне – бренд. Над питанням лояльності до бренду треба ще працювати операторам експрес-доставки.

Наступним питанням було, яким саме оператором користуються респонденти (рисунок 3.4).

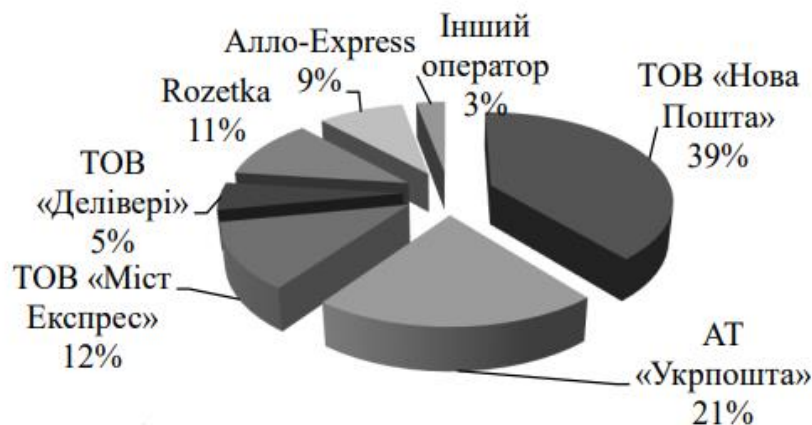


Рисунок 3.4 – Лояльність клієнтів до оператора експрес-доставки [21]

Таким чином, можна побачити, що багато респондентів надають перевагу Новій Пошті та Укрпошті (39% та 21% відповідно). Укрпошта наразі позиціонується як «головна пошта країни» і користується популярністю серед людей старшого віку, оскільки вони можуть сплачувати

комунальні платежі. Міст Експрес (12%), ймовірно, користується популярністю серед респондентів завдяки прямим партнерським відносинам з низкою інтернет-магазинів. При виборі служби експрес-доставки пріоритети споживачів залишаються незмінними: швидкість, ціна та надійність (рисунок 3.5)

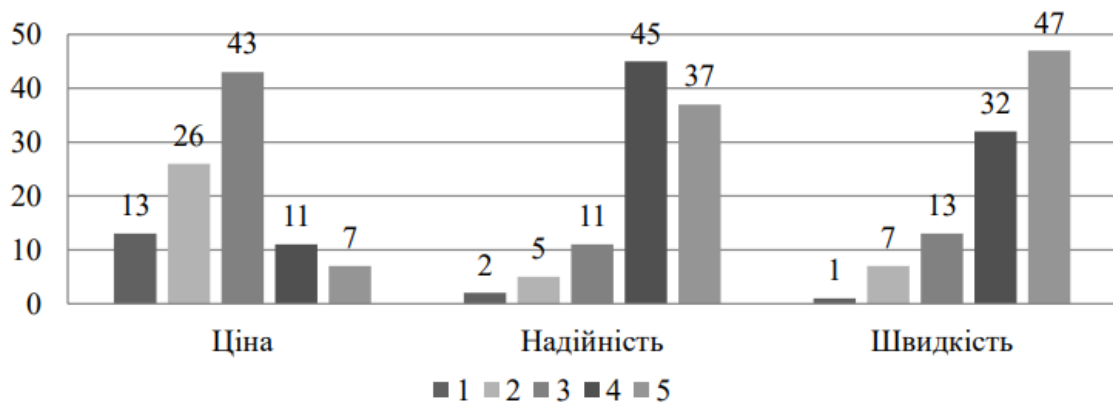


Рисунок 3.5 – Оцінка споживачів ТОВ «Нова Пошта» за параметрами: ціна, надійність, швидкість [21]

Результати аналізу цінових показників свідчать про те, що найбільша частка респондентів (43%) оцінила цінову політику компанії на «3». Друге місце за частотою отримала оцінка «2» (26%), що може свідчити про певне незадоволення. Загалом оцінки «1» (повна незадоволеність) та «5» (максимальна задоволеність) не були домінуючими у жодній з чотирьох вікових категорій, що дозволяє зробити висновок: ставлення клієнтів до цін залишається скоріше нейтральним. Щодо критерію «надійність», результати розподілилися більш позитивно: 45 % опитаних дали оцінку «4» («добре»), а ще 37% – «5» («відмінно»), що свідчить про високу довіру до компанії. При цьому лише 2 % респондентів визнали рівень надійності незадовільним, виставивши найнижчу оцінку «1».

Особливу увагу привертає показник «швидкість» – його найвищу оцінку «5» надали 44% респондентів, що підкреслює ефективність доставки «Нової Пошти», навіть попри складні умови воєнного стану.

Також було здійснено аналіз основних точок контакту компанії з цільовою аудиторією (рисунок 3.6).

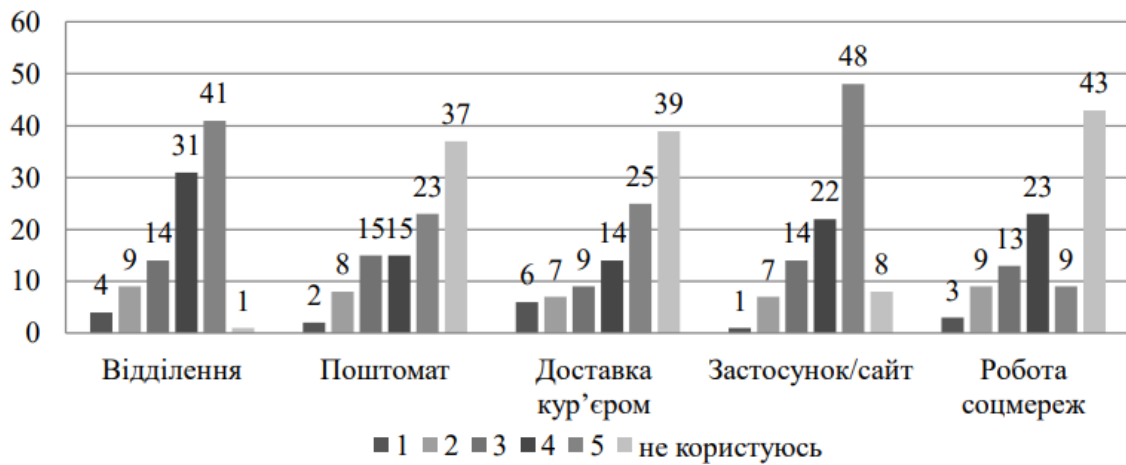


Рисунок 3.6 – Оцінка респондентів за точками дотику між ТОВ «Нова Пошта» та його цільовою аудиторією [21]

До основних точок дотику, що можуть стати основою для ефективних комунікацій, належать: фізичні відділення, поштомати, кур'єрська доставка, мобільний застосунок/вебсайт та соціальні мережі. Після визначення цих каналів взаємодії, респондентам запропонували оцінити рівень своєї задоволеності різними аспектами обслуговування за п'ятибальною шкалою. Підсумкові дані наведені на рисунок 3.6.

У подальшому, на основі отриманих оцінок роботи відділень «Нової пошти», до анкети було включено додаткові запитання щодо поведінки працівників, доступності локацій та зовнішнього вигляду відділень (див. рисунок 3.7).

Проведене анкетування дозволило оцінити якість обслуговування в різних каналах: у відділеннях, поштоматах, через кур'єрську доставку, мобільний застосунок та соціальні мережі.

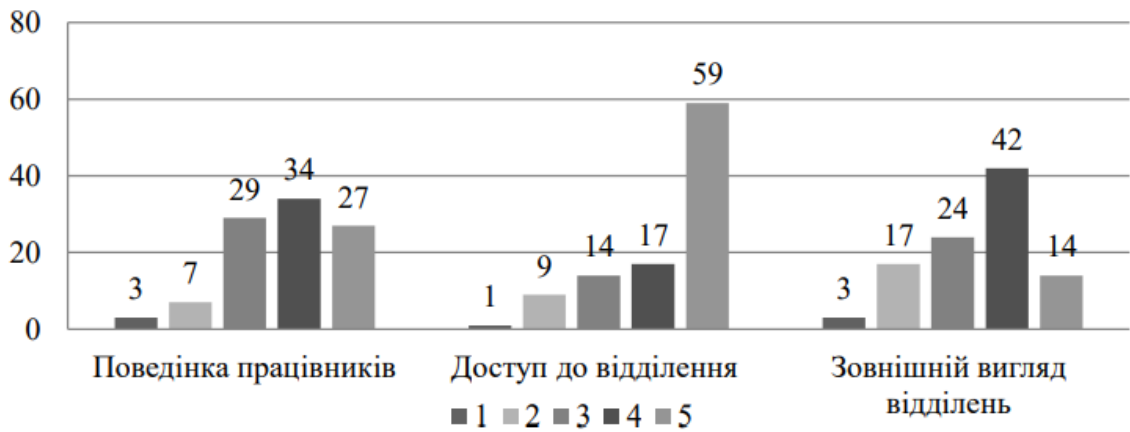


Рисунок 3.7 – Оцінка споживачів ТОВ «Нова Пошта» щодо роботи відділень [21]

Основні висновки такі [21]:

1) однією з ключових переваг компанії є велика кількість відділень та поштоматів, що забезпечує зручний доступ; це підтверджує той факт, що 59% опитаних виставили найвищу оцінку цьому аспекту;

2) мобільний застосунок користується високою популярністю серед клієнтів; серед 72 респондентів 48% оцінили його функціональність та швидкість на максимум. Під час пандемії COVID-19 «Нова Пошта» стала лідером ринку експрес-доставки в Україні, а її застосунок увійшов до трійки найзавантажуваниших безкоштовних додатків у країні;

3) найнижчі оцінки клієнти дали комунікації компанії через соціальні мережі, що варто врахувати при формуванні маркетингової стратегії.

Щоб утримати клієнтів, компанії необхідно посилювати свої конкурентні переваги, зокрема: скорочення строків доставки, підвищення якості сервісу, оптимізація внутрішніх процесів з метою зниження вартості послуг. Адже зростання тарифів без відповідного покращення обслуговування, а також впровадження нових обмежень для клієнтів можуть призвести до негативної реакції з їхнього боку.

На поточний момент рівень ризику втрати наявних клієнтів оцінюється як середній.

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта» за моделлю

М. Портера [31] (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Рівень конкурентної позиції ТОВ «Нова Пошта»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бал		
	слабкий (1,00–1,66)	помірний (1,67–2,32)	сильний (2,33–3,00)
Сила впливу конкурентів	х	1,85	х
Загроза появи нових конкурентів	х	2,15	х
Сила впливу товарів-замінників	х	х	2,65
Сила впливу постачальників	1,60	х	х
Сила впливу покупців	х	2,30	х

3.2 Впровадження стратегії сталого розвитку та оцінка ефективності запропонованих заходів

Стратегія підприємства взагалі, та сталого розвитку зокрема, значною мірою визначається рівнем впливу конкурентних сил на його діяльність. Для ТОВ «Нова Пошта» характерний слабкий вплив постачальників і помірний тиск з боку конкурентів, потенційних новачків на ринку та самих споживачів. Водночас відчутною залишається загроза з боку товарів-замінників. Це вимагає активнішої роботи над впізнаваністю бренду, вдосконаленням сервісу, а також запровадженням програм лояльності чи спеціальних пропозицій, орієнтованих на сферу електронної комерції.

Для побудови ефективної стратегії сталого розвитку для ТОВ «Нова Пошта» доцільно продовжувати проникнення на ринок – тобто зосередження на зростанні в межах наявного ринку та з уже існуючими послугами при акцентуванні уваги на цілях сталого розвитку [21]. Запровадження стратегії сталого розвитку дозволить досягти основних цілей компанії, згрупованих за елементами комплексу «5Р» (рисунок 3.8). Таким чином, модель 5Р дає змогу узагальнити всі заходи, які здатні підвищити впізнаваність бренду та стимулювати попит на послуги експрес-доставки, враховуючи цілі сталого розвитку.

Головні стратегічні цілі ТОВ «Нова Пошта» полягають у розширенні

сфери впізнаваності бренду, масштабуванні послуг, а також залученні нових клієнтів задля забезпечення стабільного прибутку та досягання цілей сталого розвитку (таблиця 3.3).

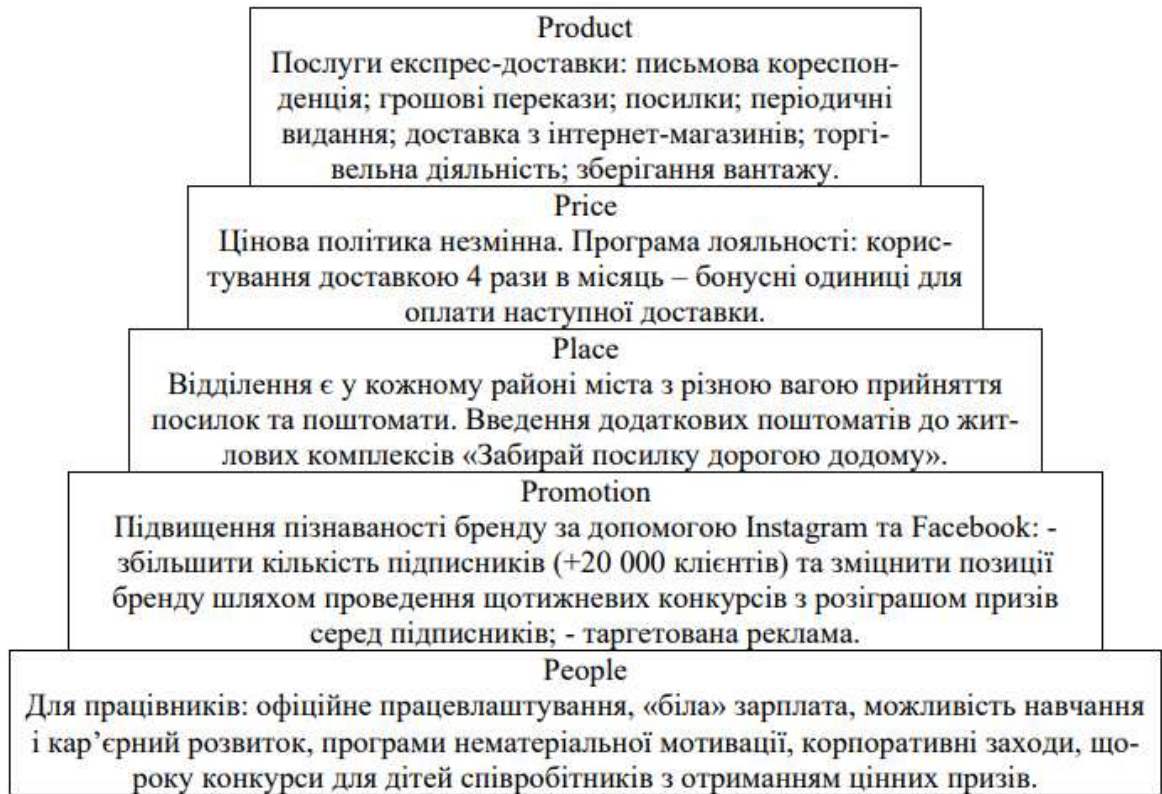


Рисунок 3.8 – Операційні задачі, які ставляться керівництвом для реалізації стратегії сталого розвитку

З огляду на ринкову ситуацію, доцільним є впровадження стратегії сталого розвитку, яка підходить для компаній, що вже мають потужні позиції на ринку та прагнуть зберігати стабільність у довгостроковій перспективі. Така стратегія вимагає гнучкого реагування на зовнішні зміни, запобігання дестабілізаційним чинникам, підтримки позитивного іміджу компанії для досягання цілей сталого розвитку.

В таблиці 3.3 також наведений розрахунок ефекту та ефективності від впровадження стратегії сталого розвитку для ТОВ «Нова Пошта».

Так, витрати вкладені у впровадження стратегії сталого розвитку складуть 458720 тис. грн., принесе 1128452 тис. грн. збільшення виручки від

реалізації, що на 2,52% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 246%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,46 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке надає послуги експрес-доставки.

Таблиця 3.3 – Оцінювання ефективності впровадження стратегії сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічна мета	Операційна мета	Заходи	Витрати, тис. грн.
Забезпечити додатковий ріст прибутку на 3,2 %	Збільшити надання послуг на 2,52% за рахунок послуги доставки з інтернет-магазинів через поштомати	Підвищити пізнаваність бренду за рахунок кількості підписників через позіонування дотримання цілей сталого розвитку	106423
		Використання таргетованої реклами в Instagram та Facebook	91285
		Поставити додаткові поштомати в житлових будинках та супермаркетів «Забирай посылку дорогою додому», із намаганням скорочення вуглецевого сліду	143121
		Підключення програми лояльності – користуйся доставкою 4 рази в місяць, використовуй біорозкладні матеріали для пакування, отримувеш бонусні одиниці на оплату наступної доставки	117891
Всього витрати, тис. грн.			458720
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн			1128452
Ефект, тис. грн.			669732
Ефективність, грн./ грн.			2,46

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє впевнене зростання та ефективне управління витратами, що дозволяє їй підвищувати прибутковість навіть у складних умовах повномасштабної війни. Основний дохід формується завдяки послугам з надсилання та отримання відправлень, що сприяє зростанню чистого доходу. Серед короткострокових цілей виділено такі: 1) забезпечити додатковий приріст прибутку на 3,2%; 2) збільшити обсяг послуг завдяки

розвитку доставки з інтернет-магазинів через поштомати на 2,52%. ТОВ «Нова Пошта» доцільно продовжувати реалізацію стратегії стабілізації з фокусом на підтримці лідерства на ринку, посиленні пізнаваності бренду та залученні нової клієнтури. Це дозволить компанії зберігати стійкий розвиток та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Важливу роль у її діяльності відіграє соціальна відповідальність – участь у гуманітарних ініціативах і підтримка ЗСУ, що свідчить про дотримання цілей сталого розвитку. Конкуренція на ринку є помірною, основними суперниками залишаються АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». Однак завдяки високій якості обслуговування, широкій інфраструктурі та інноваціям, «Нова Пошта» зберігає конкурентну перевагу. До ключових викликів належить можливість виходу на ринок нових гравців і розвиток власних логістичних служб великих онлайн-рітейлерів. Для збереження позицій компанії важливо підтримувати такі сильні сторони, як оперативність доставки, її надійність та постійне вдосконалення обслуговування.

З огляду на ринкову ситуацію, доцільним є впровадження стратегії сталого розвитку, яка підходить для компаній, що вже мають потужні позиції на ринку та прагнуть зберігати стабільність у довгостроковій перспективі. Така стратегія вимагає гнучкого реагування на зовнішні зміни, запобігання дестабілізаційним чинникам, підтримки позитивного іміджу компанії для досягання цілей сталого розвитку. Так, витрати вкладені у впровадження стратегії сталого розвитку складуть 458720 тис. грн., принесе 1128452 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 2,52% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 246%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,46 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке надає послуги експрес-доставки.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління підприємством на засадах сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

В результаті дослідження проблематики сталого розвитку встановлено, що формування системи цілей для економічних суб'єктів (таких як держава, регіони, підприємства, домогосподарства тощо) є доцільним і вкрай актуальним завданням. Відсутність чітко визначених цілей сталого розвитку ускладнює ефективну трансформацію суспільства відповідно до принципів сталого розвитку. Запропонований у статті методичний підхід, що ґрунтується на системному аналізі, програмно-цільовому методі, а також на положеннях теорії графів і теорії корисності, дає змогу сформувати систему цілей сталого розвитку промислових підприємств і здійснити оцінку рівня їх досягнення за допомогою інтегрального показника. Основні етапи цього підходу передбачають: формулювання та детальний аналіз цілей, визначення їхньої вагомості, значущості та можливих альтернатив; добір найбільш релевантного критерію-показника для кожної цілі, який би повно відображав рівень її реалізації; дослідження впливу різноманітних чинників на досягнення поставлених цілей; формування варіантів сталого розвитку підприємств і обґрунтування критеріїв для вибору оптимального рішення.

Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства є складним і комплексним процесом, який потребує системного підходу та врахування широкого спектра факторів. Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінську практику дозволяє підприємствам не лише досягати фінансових результатів, а й робити внесок у вирішення глобальних екологічних і соціальних проблем, зберігаючи природні ресурси та сприяючи підвищенню добробуту суспільства.

Механізм управління сталим розвитком включає в себе економічну, соціальну та екологічну складові, що забезпечує стабільність та адаптивність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Для здійснення якісної оцінки забезпеченості сталого розвитку можуть застосовуватись різноманітні методики, зокрема використання індексів сталого розвитку, які агрегують ключові показники за трьома основними напрямками. Завдяки цим індексам стає можливим проведення порівняльного аналізу між різними компаніями та виявлення кращих практик сталого ведення бізнесу. Сталий розвиток є одним із визначальних чинників досягнення конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із провідних поштово-логістичних операторів в Україні, що займає ключові позиції на ринку доставки. Компанія була заснована у 2001 р. та за роки діяльності зуміла створити розгалужену й ефективну логістичну систему, яка забезпечує якісну доставку в усі куточки країни. Протягом свого розвитку підприємство постійно удосконалювалося, проходячи через структурні зміни та модернізацію, що дозволило йому вийти в лідери сегменту експрес-доставки. Водночас компанія активно працює над розширенням клієнтської аудиторії та впроваджує сучасні технологічні рішення, які сприяють пришвидшенню логістичних процесів. Крім внутрішнього зростання, ТОВ «Нова Пошта» успішно розширило свою діяльність на міжнародному рівні, демонструючи високі темпи розвитку й амбітні наміри на майбутнє. Сьогодні підприємство продовжує зміцнювати свій імідж як надійного партнера в сфері поштово-логістичних послуг.

SWOT-аналіз діяльності показав, що підприємство посідає провідні позиції на ринку. Ефективність кожного підрозділу управлінської структури оцінюється за показниками досягнення поставлених завдань та цілей. Окрім того, для вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, було проведено PEST-аналіз. Було оцінено вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників макросередовища. Політичні фактори

виявили напрями державної політики та її вплив на розвиток бізнесу. Аналіз економічного середовища дозволив простежити формування та розподіл ресурсів у межах національної економіки. Соціальний компонент визначив рівень життя населення, трудову мобільність, споживчу активність та ставлення людей до праці, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства.

Ринок експрес-доставки в Україні активно розвивається, про що свідчить збільшення онлайн-замовлень і кількості відправлень. ТОВ «Нова Пошта» утримує лідерські позиції завдяки розгалуженій мережі відділень і поштоматів, що забезпечує зручність і доступність для споживачів. Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, компанія демонструє високу адаптивність і збереження ефективного менеджменту. Важливу роль у її діяльності відіграє соціальна відповідальність – участь у гуманітарних ініціативах і підтримка ЗСУ. Конкуренція на ринку є помірною, основними суперниками залишаються АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». Однак завдяки високій якості обслуговування, широкій інфраструктурі та інноваціям, «Нова Пошта» зберігає конкурентну перевагу. До ключових викликів належить можливість виходу на ринок нових гравців і розвиток власних логістичних служб великих онлайн-ртейлерів. Для збереження позицій компанії важливо підтримувати такі сильні сторони, як оперативність доставки, її надійність та постійне вдосконалення обслуговування.

Економічний аналіз довів, що у ТОВ «Нова Пошта» завдяки постійному зростанню попиту на логістичні послуги, виручка від реалізації збільшилася на 8310978 тис. грн., або на 22,79%, що обумовлене активною маркетинговою політикою та високою якістю послуг; у 2024 р. вартість основних виробничих фондів збільшилась на 5659812 тис. грн., або на 30,15%, що пояснюється розбудовою відділень та збільшенням їх кількості; при цьому відбулося зменшення фондівдачі на -0,110 грн. / грн., або на -5,66%, що пояснюється зростанням виручки від

реалізації більшими темпами, ніж вартості необоротних активів підприємства. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну гривню вкладену в основні виробничі фонди 1,94 грн. виручки від реалізації у 2024 р., замість 1,83 грн. / грн. у 2023 р.; у 2024 р. сума оборотних коштів підприємства збільшилася на 2705065 тис. грн., або на 62,44% за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. Цей факт вплинув на зменшення коефіцієнта оборотності оборотних з коштів на -2,05 оборота, або на -24,41%. Підприємству треба намагатися пришвидшувати обертання оборотних коштів, тоді кращий буде досягатися результат, та за допомогою однієї й тієї ж суми коштів надаватися більший обсяг послуг; в 2024 р. відбулося збільшення загальної кількості працівників підприємства на 1182 чоловіка, або на 4,49%; при цьому спостерігалися зміни таких категорій: спеціалістів – на 15,01%, основних працівників – на 2,44%, адміністративного персоналу – на 6,56% та допоміжного персоналу – на 8,77%; завдяки зростанню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 242,60 тис. грн. / чол., або на 17,51%; у 2024 р. рентабельність підприємства зменшилася на -9,23%, а рентабельність продукції – на -6,77%, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -1466825 тис. грн., або на -36,97%. Зменшення рівня рентабельності означає незначне погіршення економічного стану підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє впевнене зростання та ефективне управління витратами, що дозволяє їй підвищувати прибутковість навіть у складних умовах повномасштабної війни. Основний дохід формується завдяки послугам з надсилання та отримання відправлень, що сприяє зростанню чистого доходу. Серед короткострокових цілей виділено такі: 1) забезпечити додатковий приріст прибутку на 3,2%; 2) збільшити обсяг послуг завдяки розвитку доставки з інтернет-магазинів через поштомати на 2,52%. ТОВ «Нова Пошта» доцільно продовжувати реалізацію стратегії стабілізації з фокусом на підтримці лідерства на ринку, посиленні пізнаваності бренду та залученні нової клієнттури. Це дозволить компанії

зберігати стійкий розвиток та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, компанія демонструє високу адаптивність і збереження ефективного менеджменту. Важливу роль у її діяльності відіграє соціальна відповідальність – участь у гуманітарних ініціативах і підтримка ЗСУ, що свідчить про дотримання цілей сталого розвитку. Конкуренція на ринку є помірною, основними суперниками залишаються АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес». Однак завдяки високій якості обслуговування, широкій інфраструктурі та інноваціям, «Нова Пошта» зберігає конкурентну перевагу. До ключових викликів належить можливість виходу на ринок нових гравців і розвиток власних логістичних служб великих онлайн-ритейлерів. Для збереження позицій компанії важливо підтримувати такі сильні сторони, як оперативність доставки, її надійність та постійне вдосконалення обслуговування.

З огляду на ринкову ситуацію, доцільним є впровадження стратегії сталого розвитку, яка підходить для компаній, що вже мають потужні позиції на ринку та прагнуть зберігати стабільність у довгостроковій перспективі. Така стратегія вимагає гнучкого реагування на зовнішні зміни, запобігання дестабілізаційним чинникам, підтримки позитивного іміджу компанії для досягання цілей сталого розвитку. Так, витрати вкладені у впровадження стратегії сталого розвитку складуть 458720 тис. грн., принесе 1128452 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 2,52% вище виручки від реалізації 2024 р.. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 246%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 2,46 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке надає послуги експрес-доставки.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Белікова Н.В., Беккер М.Л., Крячко Є.М. Проблеми удосконалення науково-методичного забезпечення визначення системи цілей розвитку регіону. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-498-105>
2. Голобородько А.Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4140-147>
3. Гриценко А.А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геополітичні зрушення. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.038>
4. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 33–41.
5. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / пер. з англ. Київ : Інтерсфера, 2002. 312 с.
6. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 р. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>
7. Кизим Н.А., Хаустова В.Е., Козырева Е.В. АнаАлиз особенностей региональной политики в Европейском Союзе. *Innovative Economics and Management*. 2016. № 3. С. 58–70. URL: https://nier.ge/images/M._Kyizim.pdf
8. Колесніков А.П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 97–100. URL: <http://surl.li/lbfix>
9. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 157–166. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.157>
10. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

11. Нижеголенко К.С. Теоретико-методичний підхід до розроблення та формування еколого-збалансованої моделі економічного розвитку аграрного сектору. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-12>
12. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
13. Пашкевич М.С., Лі Г. Визначення завдань сталого розвитку підприємства в умовах європейської моделі біоекономіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4134-140>
14. Сергеева О.В. Методика оцінки економічної стійкості торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України*. 2008. Вип. 25. Т. 1. С. 127–135.
15. Скопенко Н.С., Когут О.О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>
16. Смачило І.І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд.. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2011. 235 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1885/3/dis.pdf>
17. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 6. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>
18. Степанова О.В., Степанова Н. С. Методичний підхід до визначення системи цілей та оцінки рівня сталого розвитку регіонів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-559-66>
19. Степанова О.В., Обиденнова Т.С., Степанова Н.С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 2. С. 166–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175>
20. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. Економічний форум. 2023. №4. С. 102–108. DOI:

<https://doi.org/10.36910/6775-2308-85592023-4-13>

21. Устенко І.А., Мардар М.Р. Аналіз маркетингової діяльності компанії в просуванні товарів (на прикладі експрес-доставки). *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15>

22. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта». URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/yearly-finances?current_year=2024

23. Хахалєв Д.О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 5. С. 338–344.

24. Чобіток В.І. Оцінка рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування: науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 312–324. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2312-324>

25. Dalio R. Principles for Dealing with the Changing World Order: Why Nations Succeed and Fail. Avid Reader Press, 2021.

26. Drucker P.F. The Practice of Management. New York: HarperCollins Publishers, Inc. 2006. 404 p.

27. Ellis N.M. The Application of Decision Analysis to the Problem of Choosing an Air Pollution Control Program for New York City : unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, Mass., 1980.

28. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. 159 p.

29. Robert K.W., Parris T.M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values and Practice. *Environment: Science Policy for Sustainable Development*. 2005. Vol. 47. Iss. 3. P. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>.

30. Scumpeter J.A. The Theory of Economic Development. Routledge, 2021. 254 p.

31. Porter M. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January, 2020, p.86-104.

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-213-1 спеціальності 073 Менеджмент

Івахненко Світлани Володимирівни
на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління підприємством на засадах сталого розвитку»

- 1) Ефективність управлінських рішень у сфері підприємницької діяльності значною мірою залежить від врахування принципів сталого розвитку, які аспектами. Такі рішення сприяють не лише досягненню короткострокових фінансових результатів, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг завдяки відповідальному використанню ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін. Упровадження моделей сталого управління дозволяє зміцнити репутацію підприємства, забезпечити стабільність його функціонування та підтримку з боку державних і громадських інституцій.
- 2) Івахненко Світлана Володимирівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або опісок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.
- 3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Івахненко Світлана Володимирівна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи
____ д.е.н., професор кафедри
менеджменту

В.Я. Швець

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-213-1 спеціальності 073 Менеджмент

Івахненко Світлана Володимирівна

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління підприємством на засадах сталого розвитку»

Актуальність постановки і розроблення завдань. Обґрунтованість управлінських рішень на засадах сталого розвитку дозволяє уникнути стратегічних помилок і забезпечити узгодженість дій усіх рівнів управління. Застосування принципів прозорості, відповідальності та довгострокової орієнтації в управлінні підприємством формує умови для ефективної взаємодії з партнерами, споживачами та працівниками. Крім того, такі підходи стимулюють інноваційність і сприяють диверсифікації ризиків у динамічному зовнішньому середовищі. Ефективні управлінські рішення в контексті сталого розвитку стають запорукою підвищення продуктивності, оптимізації витрат і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Івахненко Світлана Володимирівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Івахненко Світлана Володимирівна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано передбачити зміни виручки від реалізації за кожним заходом

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Зоб. назв МРНА, д.е.н., проф.

(Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

(ініціали та прізвище)