

Міністерство освіти і науки України

Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА



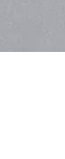
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студента Гнатівича Дмитра Михайловича

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства

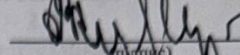
Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	85	добре	
Рецензент	Усатенко О.В.	85	добре	
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	85	добре	

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.
(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Гнатовичу Д.М. академічної групи 073 – 21 – 2
(прізвище та ініціали) (шифр)


спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління розвитком підприємства	05.05.2025 – 13.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» та ефективності управління розвитком підприємства	14.05.2025 – 27.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо забезпечення розвитку ТОВ «Нова Пошта»	28.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано

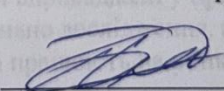

(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛОВА

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «11» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Дмитро ГНАТОВИЧ

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073 – 21 – 2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Гнатовича Дмитра Михайловича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКСПРЕС-ДОСТАВКА, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, «ПЕРСОНАЛ 4.0», ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, МАРЕ-МОДЕЛЬ

Структура роботи: 70 сторінок комп'ютерного тексту; 16 рисунків; 10 таблиць; 0 додатків; 26 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес забезпечення розвитку підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи забезпечення розвитку підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Нова Пошта»; ефективність управління розвитком ТОВ «Нова Пошта»; обґрунтовано управлінські рішення щодо забезпечення розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ забезпечення розвитку підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, рівня його розвитку, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо забезпечення його подальшого розвитку).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо забезпечення розвитку підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку експрес-доставки.

Сфера застосування – проектування заходів щодо розвитку підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні виручки від реалізації на 3,26%, операційного прибутку – на 7,48%, чистого прибутку – на 11,45%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо розвитку підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Нова Пошта», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств, які працюють на ринку експрес-доставки.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Hnatovych Dmytro

Title: Substantiation of managerial decisions to ensure the development of an enterprise

KEY WORDS: strategy, development, efficiency, express delivery, HR strategy, "Personnel 4.0", personalization, MAPE-model

Structure: 70 printed pages; 16 figures; 10 tables; 0 appendixes, 26 references.

Object of development - the process of ensuring the development of the enterprise.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for ensuring the development of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of ensuring the development of the enterprise are summarized; the entrepreneurial activity of Nova Post LLC is analyzed; the effectiveness of management of the development of Nova Post LLC; management decisions regarding ensuring the development of Nova Post LLC are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of ensuring the development of the enterprise), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the level of its development, as well as developing and substantiating the economic efficiency of decisions to ensure its further development).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - the solutions proposed in the work to ensure the development of the enterprise can be used in the practice of enterprises operating in the express delivery market.

Application - designing measures for the development of the enterprise.

Financial viability of the proposed measures is manifested in an increase in sales revenue by 3.26%, operating profit - by 7.48%, net profit - by 11.45%.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification work to develop the enterprise can be implemented in the practice of Nova Post LLC, based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of other domestic enterprises operating in the express delivery market.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Розвиток підприємства: зміст, джерела, чинники	7
1.2 Сучасні підходи до управління розвитком підприємства	11
1.3 Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні.....	14
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та ринку експрес-доставки.....	20
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта»	26
2.3 Оцінка ефективності управління розвитком ТОВ «Нова Пошта».....	36
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	49
3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення кадрової стратегії для забезпечення розвитку ТОВ «Нова Пошта».....	49
3.2 Доцільність впровадження МАРЕ-моделі як напрямку удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта»	55
ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68

ВСТУП

У сучасних умовах забезпечення розвитку підприємства набуває особливого значення як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях. Постійна зміна ринкового середовища, зростання конкуренції, динамічні технологічні зрушення, глобалізація, а також соціальні та екологічні виклики створюють необхідність для компаній не лише утримувати наявні позиції, а й забезпечувати системне, стратегічно обґрунтоване зростання.

Особливо актуальною ця проблема постає для підприємств, які функціонують у сфері логістики та експрес-доставки. Цей сектор перебуває у фазі стрімкого розвитку, що пояснюється зростанням обсягів електронної комерції, цифровізацією бізнес-процесів, а також трансформацією споживчих уподобань. Згідно з даними Міжнародного поштового союзу, в період з 2015 по 2023 рік обсяги посилоківих відправлень у світі зросли більш ніж на 240%, що стало наслідком активізації онлайн-торгівлі та зміщення акценту на швидку та якісну доставку. [1] Водночас традиційні поштові сервіси демонструють значно повільніше зростання, що вимагає перегляду стратегій розвитку операторів логістичного сектору.

Однак динаміка зовнішнього середовища - це не лише нові можливості, а й нові ризики. Посилення конкуренції з боку міжнародних гравців, необхідність впровадження інновацій, автоматизації та цифрових рішень, зростання витрат на інфраструктуру та екологічні стандарти вимагають від підприємств гнучкого стратегічного підходу до управління розвитком. Успішне функціонування компанії в умовах невизначеності залежить від її здатності швидко адаптуватися, прогнозувати зміни, оптимізувати ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Для українських підприємств, які працюють у сфері логістики та доставки, питання розвитку є ще більш актуальним з огляду на виклики, пов'язані з війною, порушенням ланцюгів постачання, зміною логістичних маршрутів та

необхідністю працювати в умовах обмежених ресурсів. [2] Водночас це відкриває простір для впровадження нових бізнес-моделей, використання ІТ-рішень, розвитку партнерських зв'язків і підвищення рівня сервісу.

Таким чином, дослідження питань забезпечення розвитку підприємства логістичної сфери має вагоме практичне та теоретичне значення. Воно дозволяє виявити ефективні шляхи адаптації до змін, забезпечити конкурентоспроможність і сталий економічний ріст у коротко- та довгостроковій перспективі.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи забезпечення розвитку підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність управління розвитком ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо забезпечення розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт розроблення – процес забезпечення розвитку підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до забезпечення розвитку підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ забезпечення розвитку підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, рівня його розвитку, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо забезпечення його подальшого розвитку).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо забезпечення розвитку підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері надання логістичних послуг та послуг з експрес-доставки.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Розвиток підприємства: зміст, джерела, чинники

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» дозволяє виокремити два основні рівні його інтерпретації - вузький і широкий. У межах вузького трактування розвиток розглядається як зміна окремих характеристик підприємства, яка виражається у кількісних або якісних зрушеннях, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Натомість у широкому розумінні розвиток трактується як тривалий, цілеспрямований і незворотний процес, який передбачає послідовну трансформацію функціонування підприємства у часі та просторі. [3]

У процесі вивчення наукових підходів до поняття розвитку підприємства виокремлено кілька концептуальних груп (див. рисунок 1.1).

Кількісний підхід	<ul style="list-style-type: none"> розвиток розглядається у площині зміни кількісних показників діяльності
Якісний підхід	<ul style="list-style-type: none"> розвиток розуміють як трансформацію якісних складових під тиском викликів зовнішнього середовища
Комплексний підхід	<ul style="list-style-type: none"> усвідомлення розвитку як сукупності змін у кількісних показниках, якісному складі та структурних елементах
Системний підхід	<ul style="list-style-type: none"> розвиток - це система взаємопов'язаних елементів
Процесний підхід	<ul style="list-style-type: none"> розвиток - це сукупність послідовних дій, тобто - процес

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення категорії «розвиток підприємства»

Представники кількісного підходу ототожнюють розвиток із зростанням масштабів господарської діяльності та відповідних показників, що було притаманно умовам економічної стабільності у другій половині ХХ століття. Проте сучасна економічна динаміка, зокрема підвищена турбулентність зовнішнього середовища, вимагає врахування ширшого спектра змін.

Значна частина сучасних науковців [4] акцентує увагу на якісних змінах як основі розвитку підприємства, розглядаючи його як інтенсивну трансформацію, що виникає внаслідок суперечностей у внутрішньому середовищі та впливів іззовні. В процесі розвитку формуються нові властивості підприємства, підвищується його адаптивний потенціал у змінному середовищі.

Комплексний підхід розглядає розвиток як одночасну зміну кількісних, якісних та структурних характеристик підприємства. Розвиток полягає в еволюції організаційної структури, ресурсної бази та систем управління. Підкреслюється роль перетворень у техніко-технологічній, фінансово-економічній і кадровій сферах, зумовлених накопиченням змін, які згодом набувають якісного характеру. [5]

Системний підхід, представлений у [6] розглядає розвиток як результат взаємодії елементів підприємницької системи, що зумовлює спрямовані трансформації за кількісними та якісними параметрами. При цьому розвиток тлумачиться як складний багаторівневий процес, у якому беруть участь численні внутрішні та зовнішні чинники.

Динамічну природу розвитку підприємства підкреслюють і представники процесного підходу. Зокрема, у [7] розвиток інтерпретується як безперервна трансформація відкритої системи, в результаті якої підприємство переходить у новий режим функціонування. У [8] наголошується на розумінні розвитку, як постійного процесу змін, кожна з яких формує нові характеристики підприємства, посилює його здатність до адаптації та розширює функціональні можливості.

Таким чином, розвиток підприємства доцільно розглядати як багатогранний процес кількісних, якісних та структурних змін, що ведуть до

переходу організації на новий рівень функціонування. Його прояви охоплюють усі сфери діяльності - від економічної та технологічної до управлінської, соціальної й організаційної. Більшість науковців погоджується, що домінуючою складовою є економічний розвиток, оскільки саме досягнення економічної ефективності виступає ключовою метою підприємства, а решта векторів розвитку - технічний, соціальний, екологічний - є супутніми, хоча і важливими.

На основі різних критеріїв виділяють такі типи розвитку: економічний, технологічний, організаційний, управлінський, соціальний, а також інноваційний, маркетинговий, фінансовий, мотиваційний, трудовий і комунікаційний. Така класифікація дозволяє всебічно охопити процес трансформації підприємства, виходячи з природи змін і напрямів впливу. Узгоджене й комплексне управління всіма векторами розвитку є критично важливим для забезпечення стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в сучасних умовах.

Розвиток підприємства зумовлений системою чинників (див. рисунок 1.2).

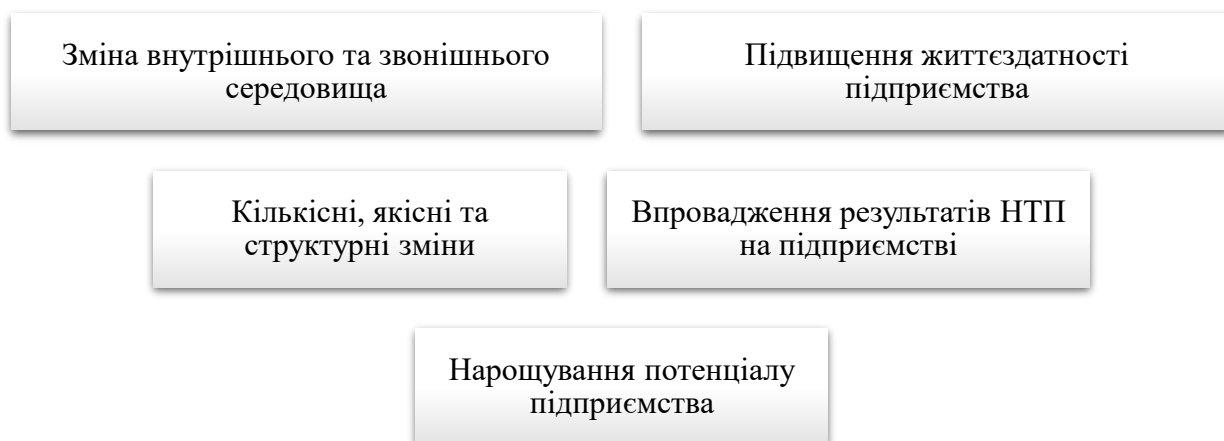


Рисунок 1.2 – Чинники розвитку підприємства [9]

Зміни у внутрішньому середовищі (структура управління, кадровий склад, техніко-технологічний рівень, корпоративна культура тощо) впливають на організаційний потенціал підприємства, його здатність до інновацій та ефективного використання ресурсів. Натомість зовнішнє середовище охоплює макроекономічні умови, конкурентне поле, законодавчі обмеження, споживчі

запити й глобальні тренди, які формують нові виклики та можливості для підприємства. Таким чином, розвиток підприємства багато в чому зумовлений його здатністю своєчасно реагувати на ці зміни, адаптувати бізнес-модель і впроваджувати відповідні стратегічні рішення.

Підвищення життєздатності підприємства передбачає зміцнення стратегічної стійкості, забезпечення гнучкості управлінських рішень, підвищення інноваційного потенціалу та здатності до відновлення після кризових впливів. Життєздатність виступає фундаментом для довгострокового існування підприємства, реалізації його економічних цілей і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні зміни стосуються зростання обсягів виробництва, збільшення ресурсів, доходів чи ринкової частки. Якісні зміни пов'язані з удосконаленням технологій, управлінських процесів, підвищенням кваліфікації персоналу, поліпшенням продукції чи послуг. Структурні зміни охоплюють трансформацію внутрішньої організації підприємства - зміну функціональних зв'язків, управлінської ієрархії, форм власності або ринкової орієнтації. Сукупність таких змін забезпечує перехід підприємства на новий рівень функціонування та адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Застосування інноваційних рішень, нових матеріалів, автоматизованих систем управління та сучасного обладнання сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та формуванню стійкої конкурентної переваги. Такий підхід дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й відповідати вимогам сталого розвитку та цифрової трансформації економіки.

Нарощування потенціалу підприємства розглядається як процес цілеспрямованого посилення внутрішнього потенціалу підприємства - виробничого, інноваційного, кадрового, управлінського, фінансового тощо - з метою підвищення його конкурентоспроможності, гнучкості та здатності до сталого функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2 Сучасні підходи до управління розвитком підприємства

Як зазначено у [10] управління розвитком – це «процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування, адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки».

Управління розвитком підприємства стає критично важливим у ситуаціях, коли відбуваються значні зрушення в його стратегічній траєкторії. Можна виокремити кілька ключових сценаріїв, за яких постає необхідність управлінського втручання з метою стабілізації та подальшого спрямування розвитку.

По-перше, йдеться про ситуації радикальної зміни стратегічного напрямку розвитку підприємства, що супроводжується переходом до нового режиму функціонування (так званого «атрактора» розвитку). У таких умовах доцільним є переосмислення стратегічних орієнтирів, проведення глибокого діагностичного аналізу стану підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін, а також мобілізації ресурсів для адаптації до нових умов внутрішнього й зовнішнього середовища.

По-друге, необхідність управління виникає у разі виявлення відхилень від цільових параметрів розвитку в межах чинної траєкторії. У відповідь на це слід здійснити коригування цілей і завдань діяльності підприємства, а також провести функціональний аналіз із подальшою адаптацією ресурсного забезпечення до актуальних умов.

По-третє, важливо реагувати на ситуації, коли підприємство потрапляє в стан кризи, і спостерігається необхідність змінити спадну тенденцію розвитку. У цьому випадку йдеться про виникнення штучної точки біфуркації - критичного моменту, що потребує прийняття стратегічних рішень щодо виходу з нестабільного стану. У таких умовах підприємству необхідно здійснити всебічну

оцінку власного потенціалу, проаналізувати можливі вектори відновлення та розробити ефективну систему антикризового управління.

Таким чином, управління розвитком підприємства повинно бути адаптивним, багаторівневим і системно орієнтованим, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни середовища та забезпечувати стійке функціонування у динамічних умовах.

У [11] показано, що результативність функціонування підприємства визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких важливу роль відіграють рівень технологічного оснащення, організація виробничих процесів, ступінь спеціалізації та кооперації праці, ефективність використання ресурсного потенціалу, а також наявність дієвих механізмів мотивації персоналу. Водночас вирішальне значення має не стільки окреме застосування кожного з цих факторів, скільки рівень їх скоординованості та інтеграції в межах загальної системи управління. Використання окремих елементів у відриві від інших не здатне забезпечити належну динаміку економічного розвитку підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до управління розвитком підприємства (див. рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Сучасні підходи до управління розвитком підприємства [12]

У [13] показано, що інноваційний підхід до розвитку підприємства слід розглядати як динамічну модель, що включає структурні, техніко-технологічні та управлінські зміни, і передбачає адаптивність до зовнішніх умов, раціональне ресурсне забезпечення та системну інтеграцію нововведень у всі сфери діяльності підприємства.

Економічний підхід [14] до розвитку підприємства орієнтований на забезпечення стабільності, прибутковості та економічного зростання шляхом змін у виробничій, технологічній, інноваційній і організаційно-управлінській сферах. Його основна мета полягає в досягненні позитивної динаміки економічних показників, зокрема приросту ВВП і доходу. Він акцентує увагу на результативності змін, але потребує глибшого обґрунтування засобів їх реалізації та оцінки їхнього впливу на стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічний підхід [15] трактується як системний управлінський інструмент, що передбачає довгострокове планування та формування напрямів діяльності з урахуванням аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Загалом стратегічний підхід забезпечує структурованість і цілеспрямованість розвитку підприємства, проте його ефективність залежить від здатності враховувати зовнішні зміни та адаптивність у прийнятті рішень.

Маркетинговий підхід [16] до розвитку підприємства трактується як важливий інструмент забезпечення стійкого зростання та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Згідно з позицією дослідників, маркетинг і розвиток підприємства тісно взаємопов'язані: ефективне маркетингове управління сприяє вибору оптимальних стратегій діяльності на різних етапах життєвого циклу. Попри переваги, автори визнають обмеження цього підходу: його фокус на споживачах не дозволяє повною мірою врахувати всі чинники, що впливають на розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Конкурентний підхід до розвитку підприємства передбачає орієнтацію на забезпечення лідерських позицій на ключових ринках: товарів, капіталу, трудових ресурсів і технологій. Диверсифікація є важливою складовою

конкурентного підходу, оскільки здатність підприємства до змін і адаптації залежить від його фінансового стану, етапу життєвого циклу та умов зовнішнього середовища. Диверсифікація передбачає оперативне оновлення асортименту, відмову від нерентабельних продуктів, використання наявних технологій та залучення підтримки місцевої влади. Таким чином, конкурентний підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства та його адаптивності до ринкових змін.

Комплексний підхід до управління розвитком підприємства передбачає урахування технічних, економічних, екологічних, соціальних та організаційних складових у їх взаємозв'язку. Ігнорування хоча б одного з цих елементів може призвести до неповного розв'язання проблем. На практиці соціальні чи психологічні аспекти часто залишаються поза увагою, особливо під час змін організаційної структури. Цей підхід сприяє глибокому аналізу діяльності підприємства та виявленню малопомітних чинників впливу, однак сам по собі не гарантує досягнення цільових результатів розвитку.

Адаптивний підхід до управління розвитком підприємства передбачає цілеспрямовану трансформацію його структури та параметрів у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх умов. У контексті нестабільного та конкурентного середовища він забезпечує гнучкість управлінської системи, дозволяючи своєчасно реагувати на виклики та формувати ефективні рішення для підтримки сталого розвитку.

1.3 Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні

Очевидно, що розвиток підприємства не може відбуватися у вакуумі, без урахування викликів та можливостей, що їх формує зовнішнє середовище. Статистика свідчить, що попит на поштово-логістичні послуги стабільно зростає. Вітчизняна галузь активно інтегрується у міжнародну поштово-логістичну мережу.

Попри той факт, що розвиток ринку логістичних послуг в Україні, хоча й відбувається повільніше порівняно з глобальними тенденціями, все ж має позитивні перспективи. Сучасні умови функціонування економіки стимулюють активізацію діяльності у сфері вантажних перевезень і складської логістики, що створює основу для поступального зростання. Особливо помітною є динаміка розвитку логістичних операторів, які спеціалізуються на аутсорсингових послугах. Це зумовлено прагненням бізнесу до оптимізації витрат, підвищення операційної гнучкості та покращення якості обслуговування в умовах економічної нестабільності, зниження обсягів виробництва й обмеженого попиту. [17]

Водночас на національному ринку зберігаються численні стримувальні фактори, що негативно впливають на темпи розвитку галузі, що призводить до відставання від міжнародних стандартів і тенденцій, неефективне використання внутрішнього потенціалу та втрата конкурентних переваг.

У таких умовах зростає потреба в переосмисленні підходів до організації логістичних процесів і впровадженні інноваційних моделей функціонування. Однією з перспективних концепцій є модель «уникай, переходи, покращуй» (див. рисунок 1.4), що орієнтована на енергоефективність, екологічність, технологічну мобільність та інноваційність. Її впровадження дозволяє сформувати ефективні ланцюги постачання, забезпечити сучасний рівень сервісу та підвищити загальну ефективність логістичних операцій за рахунок застосування енергоощадних і цифрових рішень.

Варто зазначити, що через повномасштабне вторгнення вітчизняні поштово-логістичні компанії стикаються із різноманітними викликами. Так, українські оператори ринку втрачають контроль над своїми відділеннями, які знаходяться на окупованих територіях, а також зазнають збитків через руйнування інфраструктури (сортувальних терміналів тощо) внаслідок бойових дій. Попри ці виклики, компанії активно інвестують у відновлення своїх потужностей, будують нові термінали, шукають шляхи альтернативного живлення сортувальних центрів та відділень для забезпечення своєї діяльності від

відсутності електропостачання внаслідок руйнування енергетичної інфраструктури України через ворожі атаки. [19]

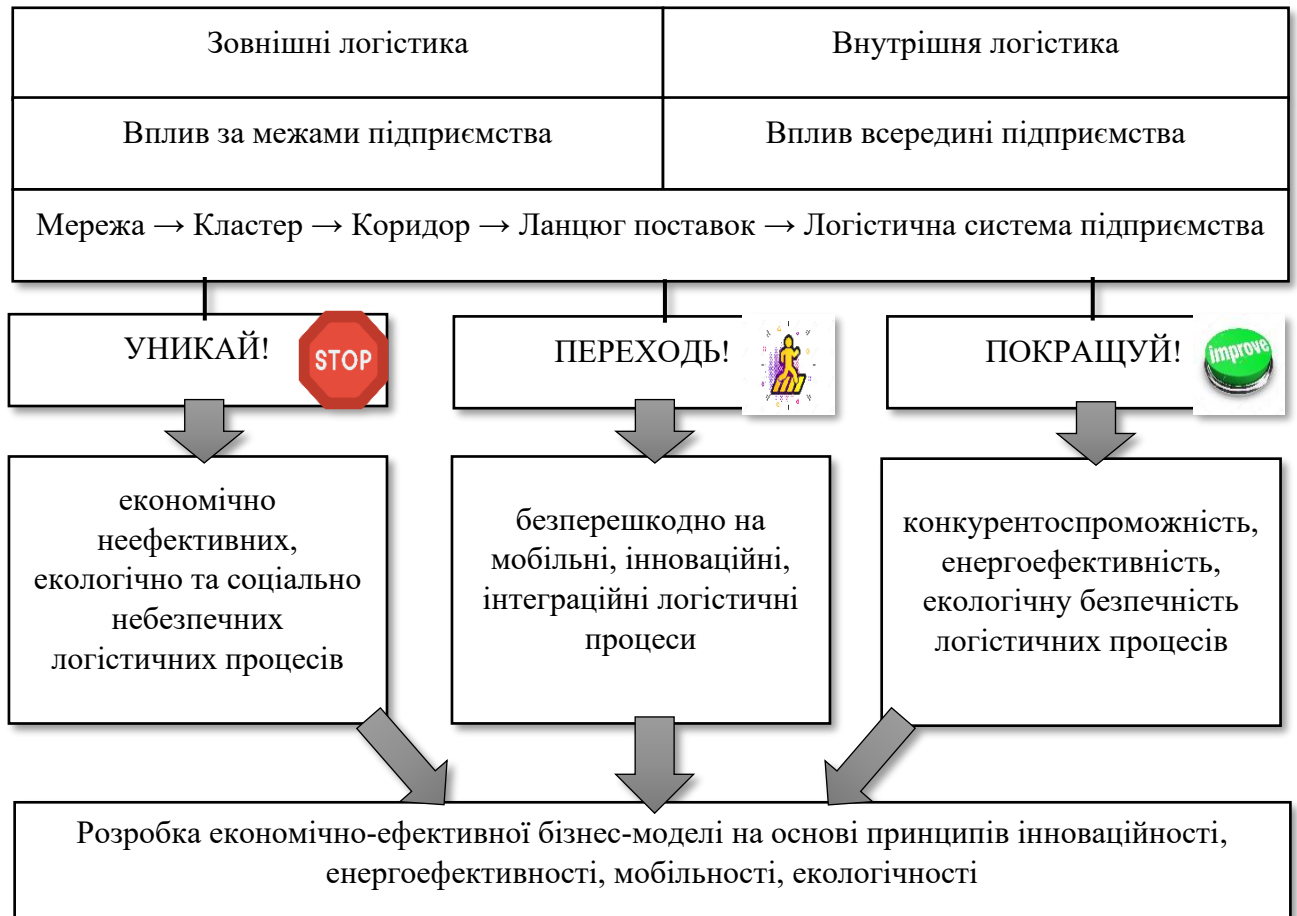


Рисунок 1.4 – Зміст концепції «никай, переходи, покращуй» ринку логістичних послуг [18]

Глобалізаційні процеси, які відбуваються у світовій економіці створюють додаткові можливості для поштово-логістичних компаній. Вітчизняні підприємства, які працюють на зовнішніх ринках, потребують послуг логістичних операторів, які забезпечуватимуть якісне постачання товарів за кордон. Операції на зовнішньому ринку дозволяють вітчизняним виробникам суттєво розширювати можливості для збуту продукції, підвищують їх прибутковість, знижують залежність від внутрішнього ринку, що сприяє посиленню гнучкості та стійкості вітчизняних продуцентів.

З метою підвищення конкурентної позиції на ринку, зниження операційних витрат, розширення географії обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та

підвищення рівня задоволеності клієнтів, поштово-логістичні компанії України активно впроваджують інноваційні сервіси. У 2022–2024 роках було реалізовано низку нововведень, спрямованих на модернізацію логістичних послуг і наближення їх до актуальних потреб користувачів. [20]

Серед ключових інновацій - сервіс повернення товарів без необхідності повторного оформлення відправлення. Такий підхід не лише скорочує час перебування клієнта у відділенні, але й підвищує зручність взаємодії з логістичним оператором. Іншим прикладом є переадресація посилки на іншого отримувача через мобільні застосунки без звернення до контакт-центру, що оптимізує комунікаційні процеси.

Також компанії запропонували можливість передачі особистих речей через поштомати, функціонально аналогічну камерам зберігання, що забезпечує швидкий і безконтактний обмін речами між клієнтами. Паралельно відбувається інтеграція з великими торговельними платформами (маркетплейсами), що розширює логістичні опції для кінцевих споживачів і відкриває для компаній нові канали залучення клієнтів.

Важливим кроком у напрямі підвищення зручності стала послуга з автоматичного пакування посилок у поштоматах, що спрощує процес відправлення та знижує часові витрати клієнта. Додатково запроваджено можливість вибору постійного відділення для отримання посилок, що сприяє персоналізації сервісу.

У межах диверсифікації обслуговування були розроблені гнучкі формати доставки з урахуванням швидкості та вартості, адаптовані як для індивідуальних споживачів, так і для корпоративного сегмента. Окрема увага приділяється програмам лояльності для бізнес-клієнтів - знижкам, спеціальним тарифам і персоналізованим умовам співпраці, які сприяють формуванню стійких партнерських відносин і підвищенню рівня клієнтської прив'язаності.

Загалом зазначені інновації свідчать про трансформацію національного ринку логістичних послуг у напрямі більшої клієнтоорієнтованості, цифровізації

сервісів і стратегічного переорієнтування на довгострокову взаємодію з різними категоріями споживачів.

Стрімке зростання обсягів онлайн-торгівлі, яке впродовж останніх років становить 25–35% щорічно, спричинило суттєву трансформацію логістичної сфери. Зокрема, компанії були змушені адаптуватися до нових вимог цифрового ринку, запропонувавши спеціалізовані послуги, орієнтовані на потреби електронного бізнесу (див. таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Види логістичних послуг для інтернет-бізнесу [21]

Назва послуги	Сегмент	Комплекс послуг
Експрес-доставка вантажів	B2B	Може передбачати як класичні транспортні та експедиторські послуги, так і клієнтоорієнтовані індивідуалізовані рішення, що створюють додаткові зручності й вигоди для клієнтів
Кур'єрська доставка	Здебільшого B2C	Доставка кореспонденції або товарів у найкоротші терміни
Поштова логістика	Здебільшого C2C	Доставка листів, бандеролей і посилок
Фулфілмент	Окремо для Інтернет-магазинів	Передбачає забезпечення високого рівня організації технологічних процесів у центрах оброблення замовлень клієнтів
Економіка спільного користування (sharing economy)	Переважно C2C, але є спроби запровадження у B2C та B2B	Інтернет-платформа для об'єднання власників вантажу і перевізників, що виконують міжміські та міжнародні перевезення, і дає змогу швидко й зручно вибрати перевізника

Поштово-логістичні підприємства України, подібно до міжнародних гравців, володіють значним потенціалом для сприяння досягненню Цілей сталого розвитку шляхом інтеграції екологічних, соціальних та управлінських ініціатив у свої стратегічні плани, операційну діяльність, інноваційні проєкти й систему партнерських відносин. Реалізація принципів сталого розвитку у логістичному секторі розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності, зміцнення репутації компаній і формування довгострокової конкурентоспроможності. [22]

Серед ключових ініціатив, що вже впроваджуються на вітчизняному ринку, можна виокремити такі напрями: забезпечення доступу до цифрових

логістичних сервісів по всій території України, включаючи віддалені населені пункти; впровадження системи екологічного управління відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2015; оптимізація транспортних маршрутів з метою зниження викидів і підвищення енергоефективності; використання автомобільного парку з удосконаленими екологічними характеристиками.

Окрему увагу приділено будівництву логістичних об'єктів із застосуванням енергоощадних рішень та інноваційних матеріалів, що відповідають сучасним вимогам енергоефективності. Крім того, компанії впроваджують системи підвищення професійної компетентності персоналу, зокрема шляхом постійного навчання та підвищення кваліфікації у сфері сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Важливими складовими екологічної політики компаній стали використання упаковки з перероблених матеріалів, впровадження роздільного збору сміття та організація процесів утилізації й переробки відходів як в офісних, так і на логістичних об'єктах. Ці заходи не лише зменшують екологічне навантаження, але й сприяють формуванню культури відповідального споживання й управління ресурсами серед усіх учасників логістичного процесу.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта» та ринку експрес-доставки

Дослідження виконується за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Код підприємства у Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій (ЄДРПОУ) 33116718. Основними видами діяльності згідно із Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є:

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

53.20 – Інша поштова та кур'єрська діяльність;

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

Відповідно до [17] ринок логістичних послуг у своїй структурі містить п'ять сегментів: професійні складські послуги, транспортно-експедиційні послуги, експрес-доставка, управління ланцюгами поставок, комплексні логістичні рішення (контрактна логістика). Сегмент експрес-доставки є найбільш динамічним. Вітчизняний сегмент експрес-доставки оцінюється у 432 млн. відправлень на рік. Протягом останніх п'яти років середньорічний темп приросту ринку експрес-доставки складав 20%. Логістичні послуги на ринку експрес-доставки включають:

- збір і сортування: акумулювання відправлень з різних джерел та їх систематизація за такими параметрами, як маса, габарити, напрямки доставки тощо;

- транспортування: має ключове значення, адже забезпечує фізичне переміщення поштових відправлень від сортувальних об'єктів до кінцевих пунктів доставки. Для цього залучаються різні види транспорту: автотранспорт, залізниця, авіація, морські судна і сучасні безпілотні пристрої;

- відстеження: дозволяє споживачам моніторити переміщення та статус своїх посилок у режимі реального часу за допомогою онлайн-платформ та цифрових сервісів;

- послуги спеціальної обробки: охоплюють операції з відправленнями, які мають особливі умови транспортування, зокрема небезпечні вантажі або потребу в дотриманні температурного режиму;

- послуги зберігання: передбачають утримання поштових відправлень у пунктах видачі або на складах до моменту отримання їх адресатом;

- обробка повернень: активується в разі неможливості доставки або у випадках, коли отримувач відмовляється від посилки. У таких випадках компанії здійснюють зворотну логістику та обробку повернень;

- спеціальні послуги для бізнесу: становлять окремий сегмент і включають рішення для корпоративних клієнтів, серед яких - обробка великогабаритних відправлень, фінансове адміністрування, логістика для e-commerce тощо.

ТОВ «Нова Пошта» було засновано у 2001 році. Компанія пропонує сервіс експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. ТОВ «Нова Пошта» - це поштово-вантажна компанія, яка забезпечує легку доставку вантажів для кожного клієнта у зручне для нього місце – до відділення, до поштомату, або за конкретною адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як великогабаритні, так і дрібні відправлення. «Нова Пошта» - це можливість для вітчизняних підприємців створювати та розвивати власний бізнес як всередині України, так і за її межами.

На рисунку 2.1 наведено рейтинг ключових гравців вітчизняного ринку поштового зв'язку.

Як видно з наведених даних лідером є «Нова Пошта»: послугами компанії вже скористалися або обрали б в разі виникнення потреби у поштовому відправленні 97% респондентів. Особливості вітчизняних ТОП-5 вітчизняних компаній експрес-доставки представлено у таблиці 2.1.

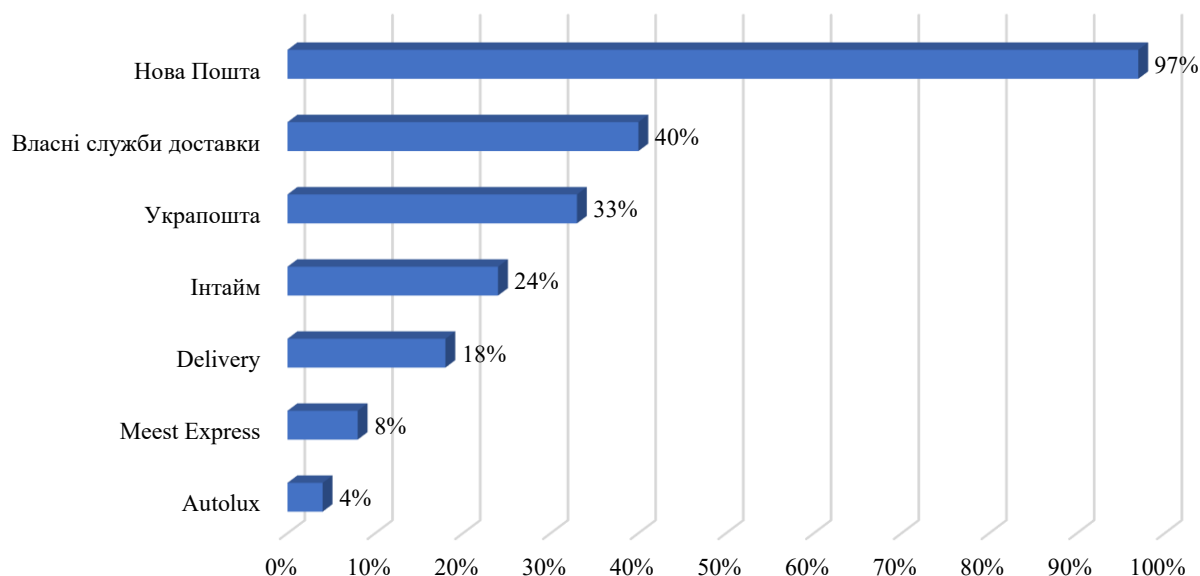


Рисунок 2.1 – Рейтинг гравців ринку поштового зв'язку [23]

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОП-5 вітчизняних компаній експрес-доставки

Характеристика	Нова Пошта	Укранпошта	Міст Експрес	Делівері	Автолюкс
Термін доставки по Україні, днів	1-2	1-6	1-3	1-3	1-3
Наявність мобільного застосунку	+	+	+	+	+
API	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	-	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Відправлення кількох товарів на вибір	-	-	-	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+

Ключовими чинниками, що формують споживче сприйняття та позицію операторів на ринку експрес-доставки, є швидкість обслуговування, цінова доступність, зручність сервісу та рівень впізнаваності бренду. З огляду на ці критерії, ТОВ «Нова Пошта» здійснює стратегічне планування свого розвитку, спрямоване на підвищення ефективності логістичних процесів і розширення клієнтської бази.

Одним із провідних напрямів модернізації є автоматизація технологічного циклу, що забезпечує скорочення часу доставки. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнною ситуацією, компанія продовжує інвестувати в інфраструктуру, включаючи будівництво сортувальних терміналів нового покоління. У 2022 році відкрито сучасні об'єкти в Дніпрі та Запоріжжі, а на кінець 2024 року мережа нараховувала 110 сортувальних терміналів і депо. Високий рівень автоматизації процесів дозволив майже повністю усунути ручне сортування, використовуючи системи сканування для оптимізації обробки відправлень, що в 3–4 рази зменшує потребу в персоналі.

Паралельно зі зростанням обсягів логістики активно розширюється сервісна інфраструктура. Протягом 2024 року мережа відділень і поштоматів компанії збільшилася більш ніж на 10 тисяч одиниць і досягла 37 210 точок обслуговування. З них 13 028 - це відділення, а 24 002 - поштомати. Значна частка поштоматів розміщена у внутрішніх просторах житлових і комерційних об'єктів, тоді як інші - на відкритих локаціях. Географія охоплює понад 10 тисяч населених пунктів України, включаючи прифронтові регіони, зокрема Дніпропетровську, Запорізьку та Харківську області, де було відкрито значну кількість нових точок у 2024 році.

Інвестиції у розвиток інфраструктури доставки у 2024 році склали 1,8 млрд грн, що на 35% перевищує обсяг вкладень попереднього року. Частина капіталовкладень (32 млн грн) спрямована на реалізацію інклюзивного підходу - створення першого безбар'єрного відділення у місті Київ, оснащеного відповідно до потреб різних категорій громадян (включаючи осіб з інвалідністю та маломобільні групи населення).

Загальна стратегія підприємства передбачає подальше розширення мережі, у тому числі через інтеграцію логістичних сервісів з іншими комерційними структурами. При цьому спостерігається стійке зростання популярності доставки у поштомати - близько 85% онлайн-покупців у 2024 році надавали перевагу саме цьому каналу отримання посилок.

У 2024 р. «Нова Пошта» доставила 480 млн відправлень, що на 16% більше, ніж у 2023 р. Середня швидкість доставки відправлення територією України складала 23 години. Швидкість – одна з ключових конкурентних переваг компанії: з початком війни вона впала до 5 днів через обстріли, руйнування доріг та інші проблеми з інфраструктурою. Підприємство постійно вдосконалює портфель своїх послуг, поліпшує продукти та рівень сервісу у відділеннях, постійно перебуває на зв'язку із клієнтом у процесі вирішення проблемних питань. Місія компанії – робити доставку легкою для життя та бізнесу. Компанія є послідовною у досягненні цілей, визначених місією «Нова Пошта», тому формуючи свій продуктовий портфель, орієнтується на найкращий міжнародний досвід та стандарти, застосовує нові технології та інноваційні рішення.

У контексті якості наданих послуг дуже красномовними є показники компанії. Так, за інформацією, оприлюдненою на офіційному сайті підприємства, частка своєчасно доставлених до відділення відправлень, становить 98,01%, а вантажів, які своєчасно доставляються до дверей – 95,86%; частка своєчасно забраних вантажів – 94,12%. Такі показники призводять до того, що NPS клієнтів, тобто рівень їх лояльності до компанії та її послуг, становить 76%: саме така частка клієнтів готові рекомендувати послуги компанії для використання.

У сучасних реаліях, коли понад 6 млн. українців виїхали за кордон, міжнародний напрямок відправлень активно зростає, що наголошує на актуалізації розширення мережі «Нова Пошта» за межами України. Для підтримки високої якості наданих послуг компанія активно розвиває свою присутність на закордонному ринку, переходячи від моделі аутсорсингу, коли активно залучалися закордонні партнери, на модель інсорсингу, тобто експансія шляхом відкриття власних відділень у країнах компактного проживання наших співвітчизників. Мета – надати споживачам можливість так само швидко та зручно відправляти та отримувати посилки, як це відбувається всередині України. У 2022 р. компанія вийшла на ринок Польщі під брендом Nova Post та наразі вже відкрила 30 відділень у 18 найбільших польських містах. До кінця

2023 р. у Польщі вже працювало 50 відділень Nova Post. У лютому почала роботу Nova Post Lietuva – представництво компанії у Литві. Наступні країни для експансії – Естонія, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина. На кінець 2024 р. під брендом Nova Post компанія вже представлена у 16 країнах Європи.

ТОВ «Нова Пошта» - це приватне підприємство, яке входить до Групи «Нова Пошта», яка пропонує своїм клієнтам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. Поряд із «Новою Поштою» та Nova Post до складу Групи входять Nova Pay, Nova Global, авіа компанія Supernova Airlines.

Nova Pay – небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему, надає фінансові послуги клієнтам «Нової Пошти» - фізичним та юридичним особам, і яка з 2021 р. є повноправним учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard. Nova Pay має сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних PCA DSS: банківські дані користувачів надійно захищені в процесі здійснення платежів через систему. Nova Pay є лідером небанківських систем переказів коштів в Україні.

Nova Global - це логістичні рішення у сфері глобальної логістики, які дозволяють купувати речі в Інтернет-магазинах Європи та США, де немає прямої доставки в Україну.

Базовим структурним підрозділом компанії «Нова Пошта» є відділ, який створюється для реалізації однієї функції. Відділи формують департаменти, які виконують дві та більше функцій. Якщо до складу департаменту входить декілька відділів, то їх об'єднують в управління за подібними функціями. Дирекцію формують у тому випадку, якщо її складу входить принаймні один департамент і один відділ поза цього департаменту. На рівні виконання певної функції в процесі спеціалізації може утворюватися:

- група, яка має вужчу за відділення складову виконуваної функції (група утворюється за умови великих обсягів робіт та значної кількості персоналу, який працює у відділі);

- ділянка може формуватися за територіальною ознакою.

На територіях, де Компанія безпосередньо не представлена, утворюються філії. Працівники філій адміністративно підпорядковуються керівникам філій, а функціонально – керівникам підрозділів офісу підтримки Компанії відповідно до функціональних обов'язків організаційних структур «Нова Пошта». Ключовими принципами побудови організаційної структури компанії є мінімізація кількості підрозділів.

2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Результати аналізу ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 2.2.

Встановлено, що протягом 2022 – 2024 рр. виручка від реалізації ТОВ «Нова Пошта» стабільно зростала. У 2022 р. підприємство отримало 23 687 034 тис. грн виручки, у 2023 р. цей показник збільшився на 12 781 845 тис. грн (+53,96%); у 2024 р. темпи трохи уповільнилися, але динаміка залишалася позитивною, що проявилось у збільшенні виручки на 8 310 978 тис. грн (+22,79%). Разом за період виручка зросла на 21 092 823 тис. грн (+89,05%).

Позитивна динаміка виручки упродовж 2022–2024 рр. свідчить про зростання масштабів діяльності, розширення ринку збуту та, ймовірно, зростання попиту на логістичні послуги компанії. Це свідчить про успішну ринкову позицію та результативність маркетингової, операційної і стратегічної діяльності.

Разом з виручкою зростала собівартість: у 2022 р. собівартість реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта» складала 19 276 532 тис. грн, у 2023 р. вона збільшилася на 9 348 505 тис. грн (+48,5%), у 2024 р. – зросла на 6 659 672 тис. грн (+23,27%); таким чином разом за період констатуємо збільшення собівартості на 16 008 177 тис. грн (+83,04%).

Оскільки збільшення собівартості відбувалося на тлі зростання обсягів діяльності, про що свідчить збільшення виручки від реалізації, тому для остаточного висновку щодо ефекту та ефективності від основного виду

Таблиця 2.2 – Динаміка ТЕР ТОВ «Нова Пошта» за 2022 – 2024 рр.

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	23687034	36468879	44779857	12781845	8310978	21092823	153,96	122,79	189,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19276532	28625037	35284709	9348505	6659672	16008177	148,50	123,27	183,04
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	6506213	8083990	11798169	1577777,5	3714179	5291956	124,25	145,94	181,34
Оборотні активи, тис. грн	3435729	4332452	7037517	896723	2705065	3601788	126,10	162,44	204,83
Коефіцієнт забезпеченості оборотними активами основних засобів, грн/грн	0,53	0,54	0,60	0,01	0,06	0,07	101,49	111,30	112,96
Середня чисельність працівників, осіб	27819	26327	27509	-1492	1182	-310	94,64	104,49	98,89
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, тис. грн/ос.	851,5	1385,2	1627,8	533,8	242,6	776,4	162,69	117,51	191,18
Середня заробітна плата 1 працівника, тис. грн/особа	16,0	26,9	30,6	10,9	3,7	14,5	167,85	113,66	190,78
Фондовіддача основних фондів, грн/грн	3,64	4,51	3,80	0,87	-0,72	0,15	123,91	84,13	104,25
Фондоозброєність, тис. грн/особа	233,88	307,06	428,88	73,18	121,82	195,01	131,29	139,67	183,38
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	6,89	8,42	6,36	1,52	-2,05	-0,53	122,09	75,59	92,29
Валовий прибуток, тис. грн	4410502	7843842	9495148	3433340	1651306	5084646	177,84	121,05	215,28

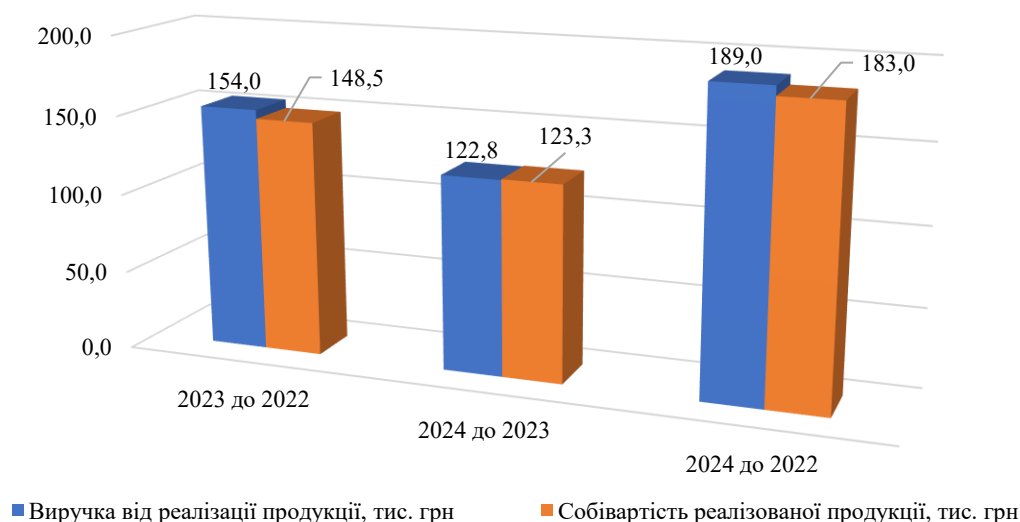


Рисунок 2.2 – Порівняльна характеристика динаміки виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта»

діяльності підприємства потрібно порівняти темпи зміни показників. Наочно ця динаміка представлена на рисунку 2.2.

Представлені на рисунку результати дозволяють зробити висновок, що у 2023 р. виручка зростала випереджаючими порівняно із собівартістю темпами. При цьому у 2024 р. порівняно із 2023 р. собівартість зростала швидше за виручку, що негативно впливає на валовий прибуток, уповільнюючи його зростання. У 2022 р. підприємство в результаті реалізації своєї основної діяльності отримало ефект в обсязі 4 410 502 тис. грн, у 2023 р. цей показник збільшився на 3 433 340 тис. грн (+77,84%); у 2024 р. валовий прибуток ТОВ «Нова Пошта» продовжував зростати, але значно повільнішими темпами - + 1 651 306 тис. грн (+21,05%). Разом за досліджуваний період валовий прибуток підприємства збільшився на 5 084 646 тис. грн (+115,28%).

Сповільнення темпів зростання валового прибутку у 2024 р. свідчить про зниження маржинальності, що є наслідком зростання собівартості, обмеженого підвищення тарифів, певного насичення ринку.

На рисунку 2.3 представлено трендову модель, яка демонструє динаміку валового прибутку у часі. Наведені дані свідчать, що за умови збереження сформованої тенденції у 2025 р. валовий прибуток ТОВ «Нова Пошта»

продовжуватиме зростати та складе: $2\,542\,323 + 2\,165\,184,67 = 12\,334\,476,67$ тис. грн., що на $2\,839\,328,67$ тис. грн (або $+29,9\%$) більше, ніж у 2024 р. Значення коефіцієнта детермінації говорить про наявність сильного кореляційного зв'язку між значенням валового прибутку та фактором часу. Прогноз зростання валового прибутку є позитивним сигналом для інвесторів та менеджерів, хоча темпи зростання дещо нестабільні.

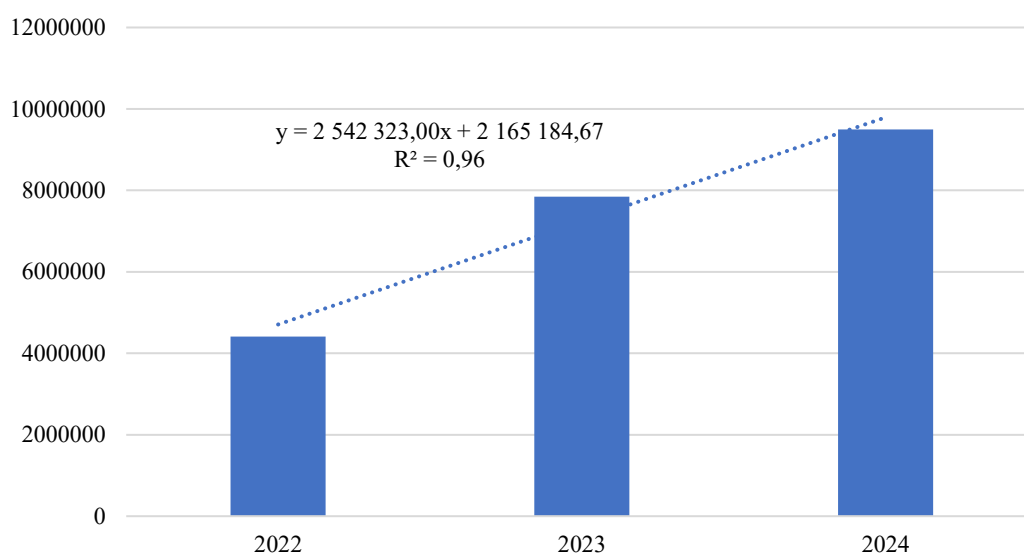


Рисунок 2.3 – Динаміка валового прибутку ТОВ «Нова Пошта»

Досліджуючи виявлені тенденції можна припустити, що ТОВ «Нова Пошта» наразі реалізує стратегію інтенсивного зростання. Зокрема, можна констатувати наявність ознак реалізації стратегії розширення ринку, про що свідчить зростання виручки від реалізації, яке вказує на збільшення обсягів обслуговування клієнтів, вихід у нові сегменти та на нові ринки. Стратегія охоплює географічну експансію (у попередньому розділі йшлося про те, що підприємство розширює свою присутність не лише на вітчизняному, але й активно опановує закордонні ринки, реалізуючи стратегію інсорсингу для збереження максимального контролю над якістю послуг, що надаються), розширення мережі відділень на внутрішньому ринку, запровадження нових сервісів.

Важливою складовою стратегії інтенсивного зростання ТОВ «Нова Пошта» є стратегія продуктового розвитку: компанія активно оновлює та диверсифікує логістичні послуги, запроваджує цифрові інструменти, активно автоматизує складські операції у терміналах, депо та відділеннях.

При цьому, уповільнення темпів приросту валового прибутку у 2024 р свідчить про перехід до етапу оптимізації – пошук балансу між зростанням та ефективністю.

Таким чином, вже на цьому етапі аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу результативність підприємницької діяльності, що виражається у стабільному зростанні ключових фінансових показників. У перспективі необхідна більша увага до контролю собівартості, адже прискорення її темпів може нівелювати прибутковість. Компанія реалізує інтенсивну стратегію розвитку, зорієнтовану на розширення та інновації, водночас потребує періодичного стратегічного коригування в бік підвищення операційної ефективності.

Оскільки нами було виявлено зростання собівартості реалізованої продукції, вважаємо за доцільне також проаналізувати динаміку операційних витрат, оскільки це дозволить діагностувати потенційні проблеми із ефективністю. Динаміка елементів операційних витрат представлена на рисунку 2.4.

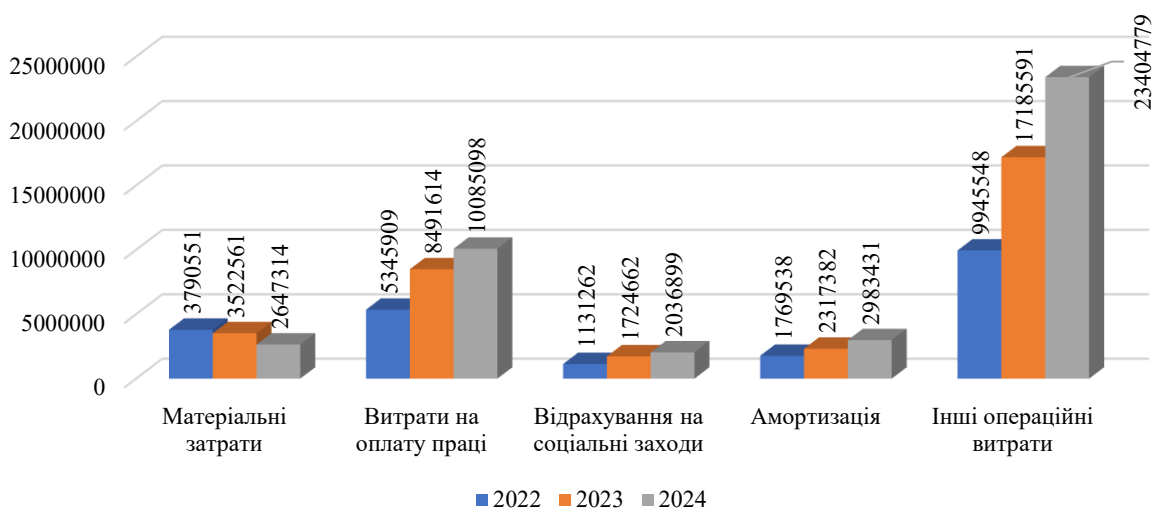


Рисунок 2.4 – Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Наведені дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду операційні витрати ТОВ «Нова Пошта» стабільно зростали: у 2023 р. порівняно із 2022 р. на 51,2%, у 2024 р. порівняно із 2023 р. – на 23,8%, а разом за період операційні витрати зросли на 87,2%. При цьому скорочувався тільки один елемент операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» - матеріальні затрати: у 2023 р. вони скоротилися на 7,1%, у 2024 р. – на 24,8%, а разом за період – на 30,2%. Найбільш динамічно зростали «Інші операційні витрати»: у 2023 р. їх обсяг збільшився на 72,8%, у 2024 р. – на 36,2%, а разом за період вони зросли на 135,3%. Варто зазначити, що частка цього елемента операційних витрат у їх загальній структурі варіювала у межах 45,24% - 56,87%. Витрати на оплату праці зростали таким чином: у 2023 р. - +58,8%, у 2024 р. - + 18,8%, а разом за період - +88,7%. Динаміка витрат на оплату праці спричинила вплив на динаміку відрахувань на соціальні заходи, тенденція зміни яких є подібною. Амортизація також стабільно зростала: у 2023 р. вона збільшилася на 31%, у 2024 р. – на 28,7%, а разом за період – на 68,6%.

Таким чином, маємо констатувати, що за період 2022 – 2024 рр. темп приросту операційних витрат (+87,2%) був близьким до темпу приросту виручки від реалізації (+89,05%). Така паралельна динаміка свідчить про відносно стабільну операційну ефективність: витрати зростають пропорційно до масштабування бізнесу. Проте співрозмірне зростання витрат і доходів означає, що підприємство не досягло істотного ефекту масштабу в операційній діяльності.

Скорочення матеріальних витрат на 30,2% протягом періоду є позитивною тенденцією, яка свідчить про оптимізацію постачання, впровадження цифрових та автоматизованих рішень, перехід на менш матеріаломісткі процеси. Це говорить про поліпшення ресурсної ефективності.

Надмірне зростання «Інших операційних витрат» - сигнал ризику, який свідчить про відсутність жорсткого контролю над витратами, укрупнення статей без деталізації, що ускладнює аудит, можливу неефективність у супутніх сферах.

Зростання на 88,7% узгоджується із загальним розширенням масштабів діяльності. Варто зазначити, що таке зростання відбувається на тлі нестабільної динаміки чисельності працівників: у 2023 р. чисельність персоналу скоротилася на 5,46%, у 2024 р. вона зросла на 4,49%, а разом за період скоротилася на 1,11%. При цьому продуктивність праці стабільно зростала: у 2023 р. вона збільшилася на 62,69%, у 2024 р. - на 17,51%, а разом за період зросла на 91,18%. Для того, щоб зробити висновок про ефективність політики у сфері оплати праці варто порівняти темпи приросту продуктивності та фонду оплати праці (див рисунок 2.5).

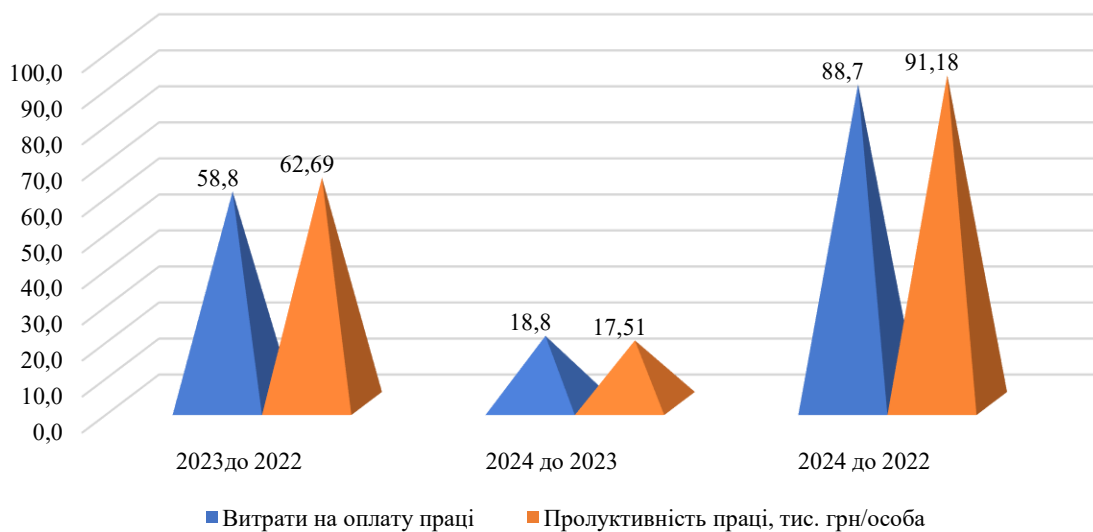


Рисунок 2.5 – Порівняльна характеристика темпів приросту фонду оплати праці із темпами приросту продуктивності праці працівників ТОВ «Нова Пошта»

Наведені дані свідчать, що у 2024 р. ТОВ «Нова Пошта» нераціонально використовувала кошти на оплату праці: збільшення видатків не призвело до пропорційного зростання ефективності використання людських ресурсів.

Амортизація зросла на 68,6%, що свідчить про активне оновлення основних засобів, розширення інфраструктури (склади, автопарк, ІТ-обладнання), інвестування у довгостроковий розвиток. Це позитивна ознака інвестування у майбутнє і капіталізацію бізнесу.

Таким чином, динаміка операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. відображає стабільне масштабування бізнесу зі збереженням фінансової

дисципліни у ключових сферах, зокрема в частині матеріальних витрат та амортизації. Водночас високе зростання “інших операційних витрат” і помітне збільшення витрат на оплату праці становлять потенційні ризики зниження рентабельності.

Активи підприємства ТОВ «Нова Пошта» сформовані за рахунок оборотної та необоротної частин. При цьому варто відзначити що частка необоротної частини є істотно більшою та варіює у межах 77,7 – 81%. Порівняльна характеристика темпів росту кожної складової представлено на рисунку 2.6.

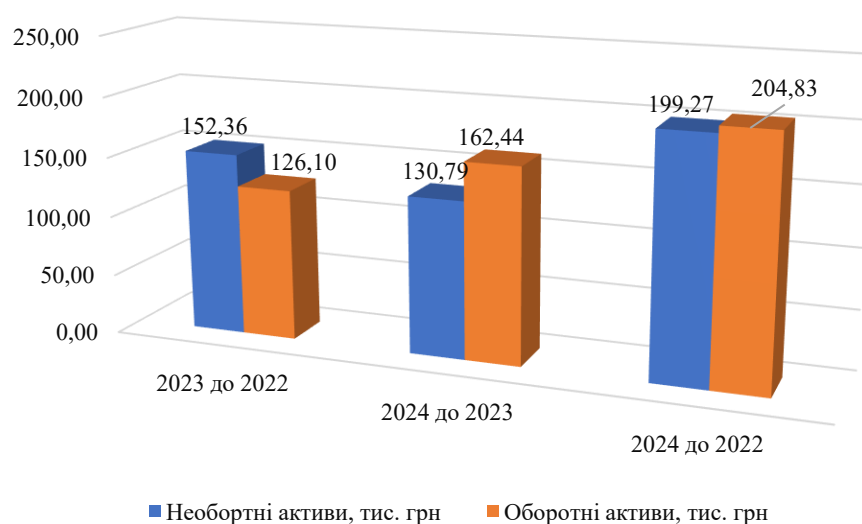


Рисунок 2.6 – Порівняльна характеристика динаміки темпів росту оборотних та необоротних активів ТОВ «Нова Пошта»

Так вартість необоротних активів ТОВ «Нова Пошта» у 2022 р. становила 12 319 191 тис. грн, у 2023 р. вона зросла на 52,36%, у 2024 р. – на 30,79%. Разом за період вартість необоротних активів збільшилася на 99,27%. Така динаміка є чіткою ознакою капіталізації підприємства та свідчить про активне інвестування в основні засоби: логістичну інфраструктуру, транспорт, ІТ-системи. Підприємство формує довгостроковий потенціал зростання, орієнтується на підвищення операційної ефективності у майбутньому. Це характерно для інтенсивної стратегії зростання, де масштаб розширюється не через поглинання чи диверсифікацію, а за рахунок посилення власної операційної бази.

Вартість оборотних активів підприємства у 2022 р. становила 3 435 729 тис. грн., у 2023р. вона зросла на 26,1%, а у 2024 р. – на 62,44%; разом за період вартість оборотних активів ТОВ «Нова Пошта» зросла на 104,83%. Такий приріст обумовлює збільшення обсягу запасів, дебіторської заборгованості, коштів, розширення операційного циклу у відповідь на зростання обсягів реалізації, посилення гнучкості в управлінні ресурсами. Це свідчить про паралельне масштабування як інфраструктурної, так і поточної діяльності підприємства.

Обидві складові активів зростають майже однаковими темпами, що свідчить про структурно збалансоване фінансове планування. Така синхронність у зростанні забезпечує фінансову стабільність, знижує ризики надмірного накопичення запасів чи неефективних інвестицій, корелює з динамікою валового та операційного прибутку підприємства.

Таким чином, динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. підтверджує реалізацію стратегії інтенсивного зростання, заснованої на активному інвестуванні в основні засоби та одночасному масштабуванні операційної діяльності. Підприємство забезпечує збалансований розвиток, підтримуючи пропорційне зростання як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про системність фінансового управління. Така динаміка дозволяє ефективно обслуговувати зростаючий попит, підтримуючи довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективність використання основних засобів ТОВ «Нова Пошта» характеризує динаміка показника фондівдачі: у 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби, трансформувалася у 3,64 грн виручки від реалізації, у 2023 р. цей показник зріс до 4,51 грн, а у 2024 р. – скоротився до 3,8 грн. Таким чином, у 2024 р. спостерігаємо перевищення темпів інвестування над темпами зростання обсягів реалізації, тобто констатуємо інерційний ефект інвестицій, які не повністю трансформувалися в продуктивність. Основні засоби є недозавантаженими. Така динаміка є типовою у фазі активного розширення, коли частина активів ще не повністю включена в господарський оборот.

При цьому кожна гривня інвестована в оборотні активи у 2022 р. приносила 6,89 грн виручки, у 2023 р. – 8,42 грн, а у 2024 р. – 6,36 грн. Зниження ефективності використання оборотних активів свідчить про акумуляцію запасів, грошових коштів або дебіторки, яка ще не принесла доходу, а також про зростання витрат на підтримку запасів або надання відстрочки платежів клієнтам.

Тож, протягом 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» демонструє активну інвестиційну діяльність, яка у 2023 р. трансформувалася в максимальну ефективність використання активів. У 2024 р. спостерігається певне зниження фондівдачі як основних, так і оборотних активів, що може бути наслідком тимчасового дисбалансу між приростом ресурсів та їх продуктивним завантаженням. Це типово для підприємств, що реалізують стратегію інтенсивного зростання, адже інвестиції, особливо в основні засоби, починають давати повний ефект із часовим лагом. Водночас така динаміка сигналізує про необхідність оптимізації операційного циклу та управління оборотними активами, щоб зберегти високу ефективність капіталу.

На рисунку 2.7 наведено порівняльну характеристику темпів росту фондоозброєності та продуктивності праці ТОВ «Нова Пошта».

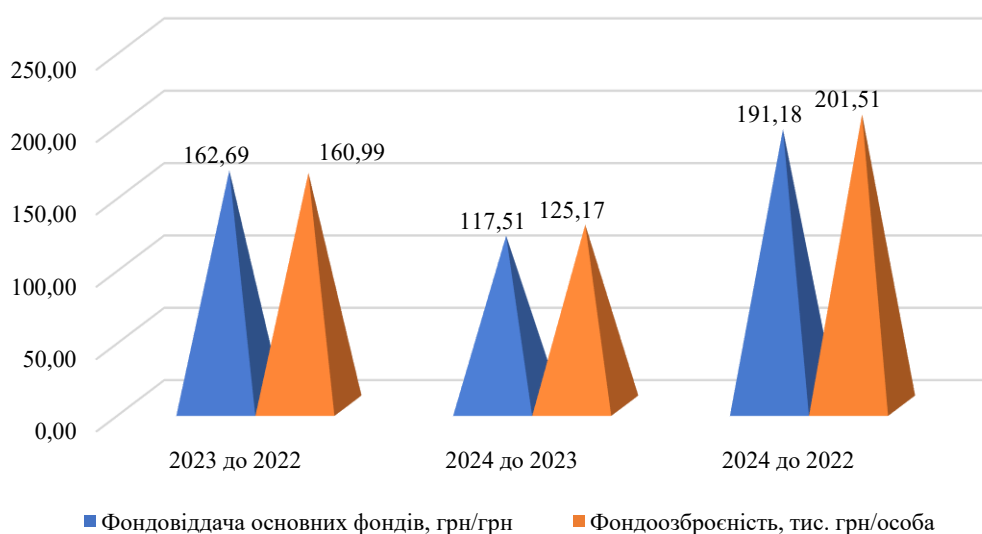


Рисунок 2.7 – Порівняльна характеристика темпів росту продуктивності та фондоозброєності ТОВ «Нова Пошта»

Протягом всього досліджуваного періоду фондоозброєність зростала випереджаючими порівняно із продуктивністю праці темпами, що дозволяє зробити висновок, що повною мірою сформований потенціал основних засобів не використовується.

2.3 Оцінка ефективності управління розвитком ТОВ «Нова Пошта»

Ліквідність балансу є важливим показником фінансової стійкості підприємства, оскільки відображає його здатність вчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. З метою аналізу ліквідності балансу ТОВ «Нова Пошта» здійснено порівняння груп активів за ступенем їх ліквідності з відповідними групами зобов'язань за строками їх погашення. У таблиці 2.3 наведено результати оцінки, яка здійснюється на основі групування активів та пасивів балансу за ступенем ліквідності і терміновості погашення, а також розраховано платіжний надлишок/нестачу по кожній групі.

Результати розрахунків свідчать, що станом на 31.12.2023 р. найбільш ліквідні активи (А1) підприємства становили 1 080 351 тис. грн, що є суттєво менше за найбільш термінові зобов'язання (П1) у розмірі 7 536 484 тис. грн. Таким чином, вже на першому рівні ліквідності виявлено дефіцит платіжних коштів у розмірі 6 453 433 тис. грн, що свідчить про потенційні проблеми із забезпеченням поточної платоспроможності. У 2024 р. найбільш ліквідні активи (4 661 332 тис. грн) все ще менші, ніж найбільш термінові зобов'язання (10 050 435 тис. грн). Таким чином, дефіцит становить 5 389 103 тис. грн., але він скоротився порівняно з 2023 р.

Натомість активи, що швидко реалізуються (А2), перевищували короткострокові зобов'язання (П2) на 2 091 132 тис. грн, що частково компенсує нестачу ліквідних активів. Проте низьколіквідні активи (А3) значно не покривали обсяг довгострокових зобов'язань (П3), сформувавши дефіцит у 4 898 645 тис. грн. Таким чином, у 2023 році баланс підприємства не можна вважати

ліквідним, адже навіть сукупний обсяг А1, А2 та А3 не забезпечує повного покриття коротко- та довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Нова Пошта»

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1083051	4661332	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	7536484	10050435	- 6453433	-5389103
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	2811046	1896731	2. Пасиви короткострокові (П2)	719914	711277	2091132	1185454
3. Низьколіквідні активи (А3)	438355	469554	3. Пасиви довгострокові (П3)	5337000	9225802	- 4898645	-8756248
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	18769254	24548276	4. Пасиви постійні (П4)	9508308	11588379	9260946	12959897
Баланс	23101706	31575893	Баланс	23101706	31575893		

У 2024 році ситуація дещо покращилась завдяки зростанню найбільш ліквідних активів, обсяг яких сягнув 4 661 332 тис. грн. Проте навіть за цих умов підприємство не забезпечило повного покриття найбільш термінових зобов'язань, які зросли до 10 050 435 тис. грн. Від'ємне сальдо склало 5 389 103 тис. грн. У таблиці 2.4 наведено динаміку показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»

Водночас активи, що швидко реалізуються, перевищували короткострокові зобов'язання на 1 185 454 тис. грн. Ситуація з довгостроковими пасивами залишалася критичною: дефіцит покриття за рахунок А3 становив 8 756 248 тис. грн.

Отже, ліквідність балансу ТОВ «Нова Пошта» залишається незадовільною, що свідчить про потенційну загрозу для оперативної фінансової стабільності підприємства. Незважаючи на покращення окремих позицій активів, підприємство має недостатній обсяг вільних ліквідних ресурсів для покриття зростаючих зобов'язань.

Таким чином, впродовж 2023–2024 рр. структура балансу ТОВ «Нова Пошта» залишалася неліквідною. Позитивною тенденцією є зростання швидкореалізовуваних активів, однак воно не покриває темпи приросту найбільш термінових і довгострокових зобов'язань. Для підвищення ліквідності доцільно активізувати роботу з дебіторською заборгованістю, переорієнтувати інвестиції на більш ліквідні активи, оптимізувати кредитну політику.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства застосовано систему коефіцієнтів, які охоплюють основні аспекти його фінансової діяльності: абсолютну платоспроможність, фінансову стійкість і ділову активність. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Оцінка платоспроможності показала змішані тенденції. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. становив 0,28, що вище за рекомендований мінімум 0,2. Це свідчить про покращення здатності підприємства негайно покривати найбільш термінові зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності досяг рівня 0,62, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань ліквідними активами, хоча залишається нижчим за оптимальне значення (0,6–0,8).

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 р. склав 0,65 – дещо покращився порівняно з 2023 р., але все ще не досягає нормативного значення в межах 1–3. Це сигналізує про потребу оптимізувати співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань.

Загалом, спостерігається позитивна динаміка зростання ліквідності, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

Результати оцінки фінансової стійкості демонструють ризиковану структуру капіталу.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Абсолютна платоспроможність							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,14	0,13	0,28	-0,01	0,15	0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,55	0,47	0,62	-0,08	0,14	0,1
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 - 3	0,63	0,52	0,65	-0,11	0,13	0,02
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	0,41	0,41	0,37	-0,002	-0,04	-0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	-0,62	-0,051	-0,036	0,57	0,01	0,6
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\geq 0,5$	0,06	0,04	0,03	-0,02	-0,01	-0,03
Ділова активність							
Чистий прибуток, Тп	-	2135960	3967156	2500331	185,73	63,03	117,1
Виручка від реалізації, Тв	-	23687034	36468879	44779857	153,96	122,79	189,0
Величина активів, Та	-	15754920	23101706	31585793	146,63	136,72	200,5

Коефіцієнт фінансової незалежності поступово знижувався – з 0,41 у 2022–2023 рр. до 0,37 у 2024 р., що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Рівень показника близький до нижньої межі нормативу (0,4–0,6), що є сигналом до перегляду структури джерел капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами залишається від’ємним протягом усього періоду, хоч і спостерігається тенденція до його покращення: з –0,62 у 2022 р. до –0,036 у 2024 р. Це вказує на нестачу власного оборотного капіталу для забезпечення операційної діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами також знизився з 0,06 у 2023 р. до 0,03 у 2024 р., що є нижчим за нормативне значення ($\geq 0,5$), і підтверджує високий рівень залежності від позикового фінансування.

Загальна оцінка свідчить, що підприємство має недостатній рівень фінансової автономії та потребує перегляду джерел фінансування.

Динаміка показників, що характеризують ділову активність ТОВ «Нова Пошта», дозволяє констатувати, що підприємство демонструє високі темпи зростання масштабів діяльності, що є характерною ознакою стратегії інтенсивного розвитку, хоча частково це досягається за рахунок зниження рентабельності.

Таким чином, підприємство демонструє стабільне зростання виручки та активів, що свідчить про активну реалізацію стратегії розвитку. Ліквідність поступово покращується, однак загальний рівень платоспроможності все ще залишається нижчим за нормативний. Основною проблемою є низький рівень фінансової незалежності та нестача власного оборотного капіталу, що створює ризики фінансової нестабільності.

«Золоте правило економіки» у фінансовому аналізі формулюється як: «Обсяг основних засобів (необоротних активів) має фінансуватися за рахунок власного капіталу або довгострокових зобов'язань». Це правило є критично важливим, адже дозволяє забезпечити стійкість джерел покриття довгострокових інвестицій і зменшити ризики дефіциту коштів у майбутньому.

Для ТОВ «Нова Пошта» «Золоте правило економіки» не виконується, оскільки необоротні активи профінансовані частково за рахунок короткострокових або оборотних джерел, що є фінансово нестабільним підходом.

Підприємство опиняється в ситуації, коли довгострокові активи (що не можуть бути швидко реалізовані) фінансуються короткими грошима, які потрібно швидко повернути. Кошти, які мали б працювати в обігу, були «заморожені» у фінансуванні основних засобів. Надмірна орієнтація на позикове фінансування знижує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні

загрози (відсоткові ставки, коливання ринку). Потенційні інвестори та кредитори можуть вважати таку структуру капіталу надмірно ризикованою.

Оцінка ефективності діяльності підприємства є одним з ключових завдань фінансового аналізу, що дозволяє зробити висновки про прибутковість, продуктивність використання ресурсів та якість управління. Важливим інструментом для цього є аналіз показників рентабельності. (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
	2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Рентабельність продукції	22,9	27,4	26,9	4,52	-0,49	4,0
Рентабельність операційної діяльності	11,51	11,46	10,71	-0,05	-0,75	-0,8
Рентабельність звичайної діяльності	10,28	12,56	6,21	2,28	-6,35	-4,1
Рентабельність активів	13,56	17,17	7,92	3,62	-9,26	-5,6
Рентабельність власного капіталу	36,68	46,68	24,48	9,99	-22,20	-12,2
Рентабельність залученого капіталу	25,87	32,65	14,19	6,78	-18,46	-11,7
Рентабельність необоротних активів	19,40	23,65	11,56	4,24	-12,09	-7,8
Рентабельність оборотних активів	69,57	102,44	40,31	32,87	-62,13	-29,3
Валова рентабельність продажу	18,62	21,51	21,20	2,89	-0,30	2,6
Чиста рентабельність продажу	9,02	10,88	5,58	1,86	-5,29	-3,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності	10,32	10,28	9,67	-0,04	-0,60	-0,6

У 2022–2023 рр. рентабельність продукції зросла з 22,9% до 27,4%, що свідчить про зростання прибутковості реалізованої продукції. Проте у 2024 р. показник дещо знизився до 26,9%, що може бути наслідком зростання витрат або цінової конкуренції. У порівнянні з 2022 р., показник збільшився на 4,0 %, що загалом характеризує позитивну тенденцію.

Рентабельність операційної діяльності у 2022–2024 рр. знизився з 11,51% до 10,71% (–0,8 %), що вказує на погіршення ефективності основної операційної

діяльності. Причинами цього могли стати збільшення адміністративних та інших операційних витрат, про що свідчив раніше проведений аналіз.

Показник рентабельності звичайної діяльності у 2023 р. досяг максимуму (12,56%), однак у 2024 р. впав до 6,25%, що є суттєвим зниженням (–6,31%). Це може свідчити про додаткові витрати або зменшення операційного прибутку у 2024 р., що негативно впливає на загальну фінансову ефективність підприємства.

Рентабельність активів демонструє здатність підприємства генерувати прибуток від усього капіталу. У 2023 р. вона становила 17,17%, але у 2024 р. різко зменшилася до 7,92%. У порівнянні з 2022 р. показник знизився на 5,6 %. Така динаміка сигналізує про неефективне використання ресурсної бази підприємства в останньому році.

Незважаючи на високі значення рентабельності власного капіталу у 2022–2023 рр. (до 66,48%), у 2024 р. цей показник знизився майже втричі - до 24,98%, що є наслідком скорочення прибутку на тлі зростання власного капіталу. Абсолютне відхилення до 2022 р. становить –11,9 %, що є суттєвим зниженням ефективності використання власних коштів.

Рентабельність залученого капіталу впала із 25,87% у 2022 р. до 9,48% у 2024 р. (–16,39 %), що свідчить про зниження прибутковості використання позикових ресурсів і погіршення фінансового результату на одиницю залученого капіталу.

Рентабельність необоротних активів знизилась із 19,40% у 2022 р. до 8,83% у 2024 р., що вказує на зниження ефективності використання основних засобів. Причиною цього могло бути надмірне зростання обсягів інвестицій в основні засоби без відповідного приросту прибутку.

Рентабельність оборотних активів скоротилася з 69,57% у 2022 р. до 41,35% у 2024 р., тобто майже вдвічі. Це є наслідком уповільнення обертання обігових коштів або зростання дебіторської заборгованості.

У 2023 р. чиста рентабельність зросла до 10,88%, проте у 2024 р. знизилася до 5,58%. У порівнянні з 2022 р. (9,02%) показник зменшився на 3,44 %. Це

означає, що на кожну гривню доходу компанія заробляє менше чистого прибутку.

Рентабельність доходу від операційної діяльності у 2024 р. склала лише 9,67%, що нижче за рівень 2022 р. (10,32%) та на 1,18 % менше, ніж у 2023 р. (10,85%). Це свідчить про те, що підприємство менш ефективно управляє своїми витратами на фоні зростання операційних доходів.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки показників рентабельності можна зазначити, що для ТОВ «Нова Пошта» у 2022 – 2023 рр. характерним був високий рівень прибутковості, що відображало ефективну комерційну діяльність підприємства. Виявлене значне погіршення результатів у 2024 р., зокрема за ключовими показниками: рентабельністю активів, капіталу, операційної та звичайної діяльності. Причинами негативної динаміки можуть бути зростання витрат, зниження ефективності інвестицій, збільшення навантаження на капітал або нераціональна структура витрат. У сукупності така ситуація потребує коригування стратегічного підходу до управління ресурсами та витратами, зокрема в частині підвищення продуктивності активів і ефективності використання позикових коштів.

Проведення PESTEL-аналізу є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє комплексно оцінити чинники зовнішнього макросередовища, які безпосередньо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства. У контексті сучасної турбулентності ринкового середовища, нестабільності політичної ситуації та високої конкуренції в логістичному секторі, аналіз PESTEL є об'єктивною передумовою формування реалістичної та адаптивної стратегії розвитку.

Для ТОВ «Нова Пошта» як одного з лідерів ринку експрес-доставки України та активного учасника міжнародного простору, важливо враховувати зміни на макрорівні, щоб своєчасно адаптувати операційні процеси, інвестиційні пріоритети та маркетингову політику.

У таблиці 2.6 наведено матрицю PESTEL-аналізу ТОВ «Нова Пошта», яка структурує основні фактори впливу за відповідними категоріями та дозволяє швидко оцінити їх вплив.

Таблиця 2.6 – Матриця PESTEL-аналізу для ТОВ «Нова Пошта»

Категорія	Фактор зовнішнього середовища	Потенційний вплив на підприємство
Р - Політичні	Воєнний стан та ризики для інфраструктури	Зміни логістичних маршрутів, збільшення витрат на безпеку
	Державні програми підтримки цифровізації	Стимул для впровадження інновацій та ІТ-сервісів
	Регуляторні зміни в транспорті та митниці	Можливі ускладнення доставки, особливо міжнародної
Е - Економічні	Інфляція, валютна нестабільність	Зростання операційних витрат, потреба в індексації
	Зростання e-commerce	Розширення клієнтської бази
	Дефіцит палива та енергії	Ризики для транспортування
S - Соціальні	Переорієнтація на онлайн-сервіси	Потреба в інноваційних каналах взаємодії з клієнтами
	Урбанізація та зміна попиту регіонів	Розширення мережі поштоматів, адаптація маршрутів
	Міграція населення	Перерозподіл навантаження на ЛС
Т - Технологічні	Автоматизація, трекінг, CRM-системи	Зростання ефективності та точності логістичних процесів
	Розвиток мобільних застосунків	Підвищення лояльності клієнтів, гнучкість сервісів
	Big data та аналітика	Оптимізація ресурсів, прогнозування попиту
Е - Екологічні	Попит на «зелену логістику»	Необхідність інвестицій у екологічні рішення
	Погодні ризики	Порушення графіків доставки, збитки
	ESG-вимоги від партнерів	Формування довгострокової репутації бренду
L - Правові	Законодавчі зміни в обробці даних	Необхідність відповідності ІТ-систем
	Зміни трудового законодавства під час війни	Коригування політики управління персоналом
	Митні та поштові регулювання	Вплив на строки, вартість та процедури доставки

Таким чином, результати PESTEL-аналізу дозволяють стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Систематичний моніторинг макрофакторів дозволяє формувати гнучку стратегію розвитку, з урахуванням можливих ризиків і нових можливостей. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність:

- зміцнення цифрової та екологічної складової стратегії;
- фокусування на сервісному підході до клієнта;
- адаптації до нових регуляторних умов і економічних викликів;
- посилення регіональної диверсифікації логістичної мережі.

Це забезпечить стійкість компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища та підвищить її конкурентоспроможність на ринку, тобто результати мають бути враховані при формуванні адаптивної стратегії розвитку з акцентом на стійкість, інновації та соціальну відповідальність.

Результати комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. дозволяють констатувати динамічне зростання виручки від реалізації (+89,05%) та загалом позитивні тенденції щодо валового прибутку (+115,28%). Разом з тим, спостерігається прискорене зростання собівартості реалізованої продукції (+83,04%), операційних витрат (+87,2%) та часткове зниження фондівіддачі, що свідчить про потребу у підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі й трудових.

Аналіз структури операційних витрат показав, що витрати на оплату праці мають високі темпи зростання, а їх частка в загальній структурі постійно збільшується. Разом з тим, скорочення матеріальних витрат вказує на трансформацію моделі операційної діяльності, яка дедалі більше базується на людському капіталі та цифрових інструментах.

Ці тенденції відображають загальногалузеві процеси в сегменті експрес-доставки, де конкуренція посилюється, а очікування клієнтів до швидкості, якості сервісу та рівня індивідуалізації постійно зростають. У цьому контексті саме персонал стає ключовим фактором успіху.

В умовах цифровізації та стрімких змін на ринку праці кадрова стратегія має бути переорієнтована на концептуально нові підходи. Зокрема, сучасна модель «Персонал 4.0» базується на таких засадах, як самокерованість команд, цифрова компетентність працівників, культура безперервного навчання, персоніфіковане управління талантами. Її інтеграція в кадрову політику ТОВ «Нова Пошта» дозволить забезпечити:

- зростання гнучкості та адаптивності персоналу;
- підвищення продуктивності праці без пропорційного збільшення чисельності
- зменшення опору інноваціям
- формування позитивного HR-бренду роботодавця на ринку

Таким чином, вдосконалення кадрової стратегії із впровадженням ключових принципів концепції «Персонал 4.0» слід розглядати не лише як HR-рішення, а як важливий елемент загальної стратегії інтенсивного зростання підприємства.

На рисунку 2.8 представлено SWOT – матрицю, яка обґрунтовує доцільність орієнтації на зазначений напрямок розвитку для ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, інтеграція сучасних HR-технологій та концептуальних підходів до управління персоналом є логічним і стратегічно виправданим кроком для забезпечення стійкого зростання ТОВ «Нова Пошта» у висококонкурентному та цифровізованому середовищі.

Підсумовуючи результати виконаного аналізу ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна констатувати, що фінансові результати демонструють зростання виручки у 2022–2024 рр. (+89,05%), що свідчить про високі темпи розвитку підприємства та його стабільну присутність на ринку логістичних послуг. Собівартість реалізованої продукції зростає майже пропорційно до виручки, що підтримує валовий прибуток, але свідчить про обмежену можливість нарощування рентабельності без оптимізації витрат. Операційні витрати демонструють стабільне зростання, а їх структура характеризується високою часткою «інших витрат» і витрат на оплату праці, що вимагає додаткової уваги до ефективності витрачання ресурсів. Аналіз ліквідності показав покращення короткострокової платоспроможності у 2024 р., однак рівень абсолютної та швидкої ліквідності залишається нижчим за оптимальні значення, що формує ризики дефіциту грошових коштів.

	Strength	Weakness
	- високий рівень цифрової інфраструктури;	- консервативність частини управлінської команди;

	<ul style="list-style-type: none"> - досвід масштабування та розвитку логістичних процесів; - бренд інноваційного лідера в галузі; - стабільне фінансування HR-напрямку 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень цифрових навичок серед частини персоналу; - відсутність системи управління талантами; - обмежений досвід з впровадження гнучких команд
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості сервісу за рахунок персоналізації; - залучення молодих фахівців через новітній HR-бренд; - державні ініціативи цифрової освіти 	<p style="text-align: center;">S – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - використати цифрову інфраструктуру для впровадження автоматизованих HR-систем; - побудувати внутрішню екосистему розвитку талантів на базі LMS; - сформувати цифровий HR-бренд для приваблення молодих спеціалістів 	<p style="text-align: center;">W – O</p> <ul style="list-style-type: none"> - організувати програми розвитку цифрових навичок для персоналу; - запровадити гнучкі моделі роботи та командної взаємодії у пілотних підрозділах; - впровадити цифрову оцінку ефективності та індивідуальні траєкторії розвитку
<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - посилення конкуренції за кваліфікований персонал; - ризик опору змінам з боку лінійного персоналу; - загальне здорожчання вартості робочої сили 	<p style="text-align: center;">S – T</p> <ul style="list-style-type: none"> - використати бренд роботодавця для зниження кадрових ризиків; - побудувати систему змін за участю працівників; - посилити адаптаційні програми для нових працівників у період трансформації 	<p style="text-align: center;">W – T</p> <ul style="list-style-type: none"> - поетапне впровадження принципів «Персонал 4.0» з урахуванням готовності структур; - створення HR-коаліції із внутрішніх агентів змін; - використання зовнішнього консалтингу для методичного супроводу змін

Рисунок 2.8 – SWOT – матриця удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Показники фінансової стійкості залишаються нестабільними, особливо за рахунок низького рівня забезпеченості власними оборотними коштами та зниження фінансової незалежності. Показники рентабельності у 2024 р. зазнали зниження практично за всіма напрямками, що вказує на послаблення прибутковості діяльності підприємства попри зростання виручки та обсягів активів.

Темпи зростання активів ТОВ «Нова Пошта» є високими, зокрема необоротних (+99,27%) та оборотних активів (+104,83%), що вказує на

реалізацію стратегії інтенсивного зростання, але при цьому знижується ефективність їх використання (фондовіддача знижується).

SWOT- і PESTEL-аналізи підтверджують актуальність перегляду кадрової стратегії, зокрема в напрямі впровадження сучасних підходів, орієнтованих на концепцію «Персонал 4.0», як умови збереження конкурентоспроможності у галузі експрес-доставки. Ухвалення стратегічних рішень щодо управління персоналом та витратами є логічним і необхідним кроком для забезпечення ефективного зростання, посилення фінансової стійкості та підвищення рентабельності.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення кадрової стратегії для забезпечення розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Відповідно до цінностей, імplementованих у Корпоративний кодекс ТОВ «Нова Пошта», персонал – основа успіху компанії та її потужний актив, який сприймається як основний стратегічний ресурс. Ключова теза, покладена в основу стратегії розвитку компанії, полягає в тому, що ефективність її роботи напряму залежить від згуртованості, кваліфікації та потенціалу кожного працівника. Стратегічна мета «Нової Пошти» у сфері розвитку людського капіталу – увійти до числа найбільш привабливих роботодавців України. Компанія прагне створити такі умови, коли б кожен працівник міг повною мірою реалізувати власний потенціал.

В умовах динамічного зростання та цифровізації логістичних процесів, які реалізує ТОВ «Нова Пошта», удосконалення кадрової стратегії набуває ключового значення як передумова ефективної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Зокрема, прагнення компанії до масштабної автоматизації, розширення мережі сервісних точок, впровадження інновацій та адаптації до умов високої турбулентності зовнішнього середовища потребує кадрового супроводу відповідного рівня. Стратегічний набір, доступний ТОВ «Нова Пошта» у зв'язку із стратегічним набором загальної стратегії підприємства подано на рисунку 3.1.

Стратегічне управління персоналом має бути інтегрованим в загальну систему корпоративного стратегування. Це означає, що цілі HR-стратегії повинні бути скоординовані з довгостроковими завданнями організації, передбачати формування людського капіталу, здатного реалізовувати завдання інноваційного, адаптивного та клієнтоорієнтованого розвитку. Особливо це

актуально для ТОВ «Нова Пошта» з огляду на масштабну експансію інфраструктури, що потребує кваліфікованих кадрів у сферах ІТ, логістики, аналітики, обслуговування клієнтів.



Рисунок 3.1 – Місце стратегічного набору кадрової стратегії у корпоративному стратегічному наборі ТОВ «Нова Пошта»

У межах концепції «7-S» Т. Пітерса і Р. Уотермана персонал постає як стратегічний актив, вплив якого поширюється на всі управлінські компоненти: від організаційної структури до культури та стилю керівництва. Для компанії, що активно функціонує в умовах високої конкуренції, створення згуртованого, висококомпетентного колективу з розвиненою корпоративною ідентичністю має безпосередній вплив на якість послуг, швидкість інноваційного реагування та стійкість до зовнішніх загроз.

Адаптація кадрової стратегії до потреб розвитку компанії повинна враховувати зростаючу роль «м'яких» елементів управління: лояльності, мотивації, творчого потенціалу працівників. У випадку «Нової Пошти», де впроваджуються високотехнологічні автоматизовані процеси, виникає потреба у співробітниках, здатних працювати у змінному середовищі, швидко навчатися, проявляти ініціативу та командну згуртованість.

Ефективна кадрова стратегія повинна забезпечити оптимальне планування, розвиток і утримання персоналу. Це включає не лише кількісний добір кадрів для розширеної мережі (зокрема у прифронтових регіонах), а й розвиток внутрішнього потенціалу компанії через навчання, кар'єрне зростання та підтримку інклюзивного середовища - як показує приклад відкриття безбар'єрного відділення у Києві.

Кадрова стратегія має виступати механізмом перетворення інвестицій у людські ресурси на довготривалі результати: зростання продуктивності, покращення іміджу роботодавця, формування компетенцій як конкурентної переваги. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає, що кожна кадрова ініціатива - від формування компетентнісної моделі до запровадження цифрових HR-рішень - має прямо впливати на стратегічну реалізацію бізнес-цілей.

Отже, удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта» має стати не просто функціональним підрозділом загальної корпоративної стратегії, а її активним рушієм, що формує персонал як стратегічний ресурс, інтегрує людський фактор у всі бізнес-процеси та забезпечує стійке зростання на основі інновацій, якості сервісу та організаційної згуртованості.

Ключові напрямки, які має враховувати удосконалена кадрова стратегія ТОВ «Нова Пошта», визначаються становленням економіки знань і трансформації трудової парадигми до формату «Праця 4.0» [24] (див. рисунок 3.2).

Удосконалена кадрова стратегія має базуватись на усвідомленні персоналу як джерела створення знань, а не лише їх носія. Це передбачає розвиток внутрішніх механізмів виробництва, накопичення й передачі знань шляхом

створення корпоративної системи knowledge-management, стимулювання співробітників до участі у R&D-процесах, підтримку взаємодії між відділами та департаментами на основі обміну досвідом.

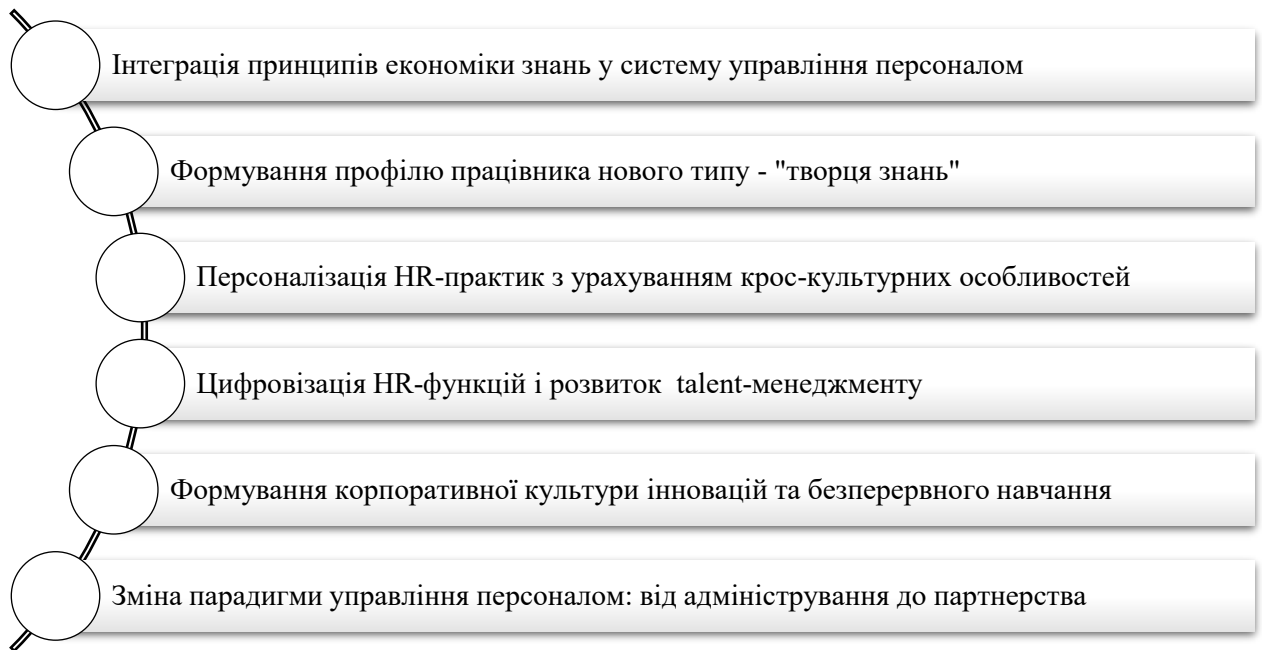


Рисунок 3.2 – Напрямки удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта»

Компанія має інвестувати у розвиток працівників, які володіють інтелектуальним потенціалом, здатністю до критичного мислення, ініціативністю та адаптивністю. Такий тип працівника є визначальним у середовищі цифрової трансформації. До ключових soft-skills, які слід підтримувати в рамках кадрової стратегії, варто віднести креативність і аналітичне мислення, стресостійкість та гнучкість, цифрову грамотність та управління проєктами, системність і здатність до навчання упродовж життя (Lifelong Learning).

Враховуючи, що процеси створення, засвоєння й застосування знань залежать від етапу життєвого циклу працівника, його статі та позиції в організації, кадрова стратегія повинна бути диференційованою:

- для молоді - акцент на наставництві, гейміфікованому навчанню, швидкому кар'єрному старті;

- для середнього віку - фокус на розвитку управлінських і проєктних навичок;

- для старших працівників - програми менторства, переорієнтації ролей, цифрової адаптації.

Кадрова стратегія має спиратись на сучасні HR-технології для обробки даних, прогнозування потреб, підбору персоналу та оцінки його ефективності. У фокусі впровадження цифрових платформ управління талантами, аналітика компетенцій і продуктивності на основі HR Big Data, розвиток HR-Tech як інструменту гнучкого реагування на потреби бізнесу.

Для відповідності викликам цифрової економіки ТОВ «Нова Пошта» має закріпити у своїй кадровій стратегії принципи підтримки креативності й ініціативності, мотивації до самоосвіти, запровадження внутрішніх корпоративних університетів або освітніх платформ з мікронавчання.

HR-функція повинна трансформуватися у бізнес-партнера, який не лише супроводжує оперативні процеси, а й формує стратегічні передумови зростання, проєктуючи компетенції майбутнього та сприяючи інноваційній спроможності колективу.

Таким чином, кадрова стратегія ТОВ «Нова Пошта» має перейти на якісно новий рівень – від забезпечення ресурсами до формування інтелектуального капіталу, що стане рушієм стійкого розвитку компанії. Орієнтація на модель «Праця 4.0», економіку знань та нові вимоги до компетенцій працівників дозволить не лише адаптуватися до змін, а й виступати ініціатором трансформацій у галузі логістики.

Орієнтуючись на інформацію, подану у [25], можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» вже реалізує значну частину вимог концепції «Праця 4.0», особливо в напрямках інклюзії, розвитку молоді, корпоративного навчання та адаптації до соціальних змін (див. таблицю 3.1). Однак для повної відповідності моделі «Праці 4.0» варто поглибити цифровізацію HR-процесів, формалізувати управління знаннями, фокусуватися на розвитку ключових компетенцій

майбутнього, а також індивідуалізувати підходи до різних вікових груп персоналу.

Таблиця 3.1 – Критичний аналіз чинної кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта» щодо впровадження вимог парадигми «Праця 4.0»

Напрями, які вже реалізуються	Напрями, які потребують подальшого впровадження, або посилення
<ul style="list-style-type: none"> - формування працівника нового типу («творця знань») та підтримка молоді; - інклюзивна кадрова політика та гендерна рівність; - розробка системи соціальної адаптації та реінтеграції; - ціннісна корпоративна культура та соціальна відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> - системне управління знаннями (knowledge management); - цифровізація HR-процесів та HR-аналітики; - розвиток компетенцій майбутнього; - вікова диверсифікація та адресність управління знаннями

Наразі ТОВ «Нова Пошта» вже створено корпоративний університет та Практичний університет, де співробітників навчають з нуля. Впроваджено кар’єрні карти і програми зростання для студентів та молоді без досвіду. Розгорнуто програму проходження практики з оплатою та гарантованим працевлаштуванням. Це відповідає підходам talent-менеджменту та принципам lifelong learning – основам економіки знань.

Компанія впровадила програми перекваліфікації жінок для роботи на нетрадиційних посадах (водійки, кур’єрки), тестує екзоскелети, електричні рокли та візки, щоб зробити фізично складну роботу доступнішою для жінок. Це відповідає принципу рівного доступу до робочих місць та адаптації під індивідуальні особливості працівників.

У ТОВ «Нова Пошта» реалізовано програми адаптації ветеранів, включаючи психологічну підтримку, перенавчання та індивідуальний супровід. До того ж запроваджено навчання керівників щодо роботи з ветеранськими командами. Цей напрям відповідає вимогам «Праці 4.0» щодо індивідуалізації підходів до персоналу в умовах підвищеної соціальної турбулентності.

Компанія надає фінансову підтримку дітям загиблих працівників, страхування мобілізованих, оплачувані відпустки для реабілітації. Це свідчить

про формування сильної соціальної HR-стратегії, що є ознакою роботодавця майбутнього.

Попри наявність навчальних програм, у стратегії не приділено достатньо уваги створенню баз знань, цифрових платформ для обміну досвідом, внутрішніх R&D-осередків. Структурована система управління знаннями має бути розроблена та інтегрована до HR-екосистеми.

Варто розвинути HR-Tech-напрямок для відповіді на виклики «Індустрії 4.0» шляхом активного використання People Analytics, цифрових систем оцінки потенціалу та продуктивності працівників, впровадження штучного інтелекту в рекрутменті.

Наявні освітні ініціативи не мають чіткого фокусу на критичному мисленні, інноваційності, креативності, аналітичних навичках, системному мисленні – ключових навичках у парадигмі «Праця 4.0». Необхідно інтегрувати розвиток «soft & meta skills» у програми корпоративного навчання.

Незважаючи на активну роботу з молоддю, відсутній спеціалізований підхід до співробітників старших вікових категорій. Це є актуальним напрямком удосконалення кадрової стратегії, оскільки 29% працівників ТОВ «Нова Пошта» - це люди віком від 40 років. Тому варто незважаючи на активну роботу з молоддю, відсутній спеціалізований підхід до співробітників старших вікових категорій.

3.2 Доцільність впровадження MARE-моделі як напряму удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах трансформації ринку праці, зумовленої глобалізаційними викликами, цифровізацією та загальнонаціональними соціальними процесами, стратегічне управління персоналом набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із пріоритетних векторів такої трансформації є адаптація управлінських підходів до концепції «Праця 4.0», що передбачає індивідуалізацію кадрових практик,

крос-культурну інтеграцію, гнучкість та соціальну чутливість. У цьому контексті перспективним напрямом удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта» виступає впровадження крос-культурної MARE-моделі управління персоналом.

Дана модель базується на комплексному підході до кадрової роботи, що охоплює чотири ключові компоненти: М – наставництво (Mastering), А – протидія мобінгу (Antimobbing), Р – психоаналітичне консультування (Psychoanalysis), Е – корпоративна освіта (Education). Її впровадження дозволяє не лише враховувати специфіку вікової, професійної та культурної диференціації персоналу, а й трансформувати її у джерело синергії, інновацій та організаційного розвитку.

По-перше, компонент М (наставництво) сприятиме більш ефективній адаптації молодих фахівців, демобілізованих військовослужбовців, жінок після тривалої перерви у кар'єрі. Впровадження інституту наставництва на основі педагогічної підготовки менторів, матеріального стимулювання та особистісно-психологічного супроводу дозволить зміцнити внутрішню корпоративну єдність та зменшити ризики плинності кадрів.

По-друге, А (протидія мобінгу) дозволить зменшити прояви внутрішньо організаційних конфліктів, особливо в умовах підвищеної міжкультурної та вікової різноманітності колективу. Це забезпечить формування позитивного психологічного клімату, зниження стресових факторів і підвищення ефективності командної взаємодії.

По-третє, Р (психоаналітичне консультування) є інноваційним елементом моделі, який дає змогу виявляти глибинні психологічні бар'єри адаптації персоналу, зокрема пов'язані з посттравматичним досвідом, суб'єктивним неприйняттям відмінностей тощо. Створення системи внутрішньофірмового психоаналітичного супроводу підвищує рівень індивідуальної стійкості працівників до змін та сприяє зниженню ризиків професійного вигорання.

По-четверте, Е (корпоративна освіта) передбачає побудову системи підвищення кваліфікації з урахуванням культурної, вікової та професійної специфіки працівників. Освітні ініціативи в рамках MARE-моделі не лише

розширюють компетенції, а й сприяють згуртованості колективу через формування спільних цінностей та підвищення рівня міжособистісної толерантності.

Змістовною перевагою МАРЕ-моделі є її висока системна інтеграція: усі компоненти взаємопов'язані та спрямовані на досягнення довгострокового синергетичного ефекту. Так, наставництво поєднується з психоаналітичним супроводом, освітні програми враховують результати психологічної діагностики, а протидія мобінгу базується на результатах внутрішньої комунікації та культури зворотного зв'язку.

Крім того, дана модель передбачає можливість кількісної оцінки ефективності впровадження через моніторинг таких індикаторів, як динаміка продуктивності праці, рівень плинності персоналу, частота конфліктів, ступінь задоволеності працею, а також індекс крос-культурної диференціації.

Основні напрями зв'язку складових елементів пропонованої крос-культурної МАРЕ-моделі управління персоналом організації подано на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні напрями взаємозв'язку складових елементів МАРЕ-моделі управління персоналом організації [26]

У межах ТОВ «Нова Пошта» застосування MAPЕ-моделі є логічним продовженням вже реалізованих ініціатив у сфері інклюзивності, навчання, підтримки ветеранів та корпоративного менторства. Проте впровадження моделі дозволить:

- систематизувати та поглибити наявні практики;
- посилити соціальну ідентифікацію співробітників із компанією;
- забезпечити гнучку адаптацію кадрової стратегії до структурної різноманітності персоналу;
- підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами, зокрема в умовах масштабного розширення компанії та її виходу на нові сегменти ринку.

Отже, впровадження MAPЕ-моделі у діяльність ТОВ «Нова Пошта» сприятиме не лише підвищенню ефективності кадрової стратегії, а й зміцненню конкурентних переваг компанії в довгостроковій перспективі, ґрунтуючись на принципах інноваційності, інклюзивності та соціальної відповідальності.

Календарний план впровадження MAPЕ-моделі у вигляді діаграми Ганта представлено на рисунку 3.4.

Впровадження MAPЕ-моделі як інноваційного інструменту удосконалення кадрової стратегії вимагає чіткої поетапної реалізації з урахуванням організаційних, фінансових та соціально-психологічних аспектів функціонування підприємства. Наведена нижче деталізація етапів календарного плану дозволяє структурувати процес та забезпечити ефективне управління змінами в межах персоналу організації.

На першому етапі планується комплексний аналіз доцільності впровадження запропонованої моделі. На цьому етапі здійснюється економіко-статистичний та соціологічний аналіз, спрямований на виявлення актуальності проблем крос-культурної взаємодії в трудовому колективі, рівня плинності кадрів, ступеня конфліктності, індексу крос-культурної диференціації (ICD) та інших показників, що безпосередньо впливають на соціально-економічну

ефективність управління персоналом. Застосовуються методи анкетування, експертних оцінок, аналізу статистичних звітів.



Рисунок 3.4 - Календарний план впровадження MARE-моделі у кадрову стратегію ТОВ «Нова Пошта»

Після діагностики розробляється механізм внутрішньо організаційного наставництва для молодих спеціалістів. Це включає відбір кваліфікованих наставників, визначення професійних груп, які є пріоритетними для навчання, а також формування матеріальних стимулів наставників на основі продуктивності підопічних. Основна мета - зменшення бар'єрів адаптації персоналу та створення основи міжпоколінної професійної інтеграції.

Організація психоаналітичного консультування передбачає створення інституціоналізованої структури психоаналітичної підтримки персоналу (відділу або підрядної служби), яка здійснює інтервенції у випадках крос-культурних конфліктів, тривалого психологічного напруження або виявлення ознак мобінгу. Особлива увага приділяється пошуку фахівців, розробці протоколів роботи та забезпеченню конфіденційності.

Розбудова освітнього середовища всередині компанії реалізується через створення освітніх програм (внутрішніх і зовнішніх), організацію додаткової професійної освіти, співпрацю з навчальними закладами або розробку внутрішньої платформи (корпоративного університету або навчального порталу). Основне завдання - розвиток як професійних, так і культурних компетенцій персоналу.

На етапі інтеграції наставництва у кадрову систему впроваджується наставництво на робочих місцях: персонал закріплюється за наставниками, встановлюються індивідуальні цілі розвитку та критерії оцінки успішності. Також визначаються показники ефективності наставництва, проводиться моніторинг процесу включення нових працівників у виробниче та культурне середовище підприємства.

Після створення відповідної структури консультування починається постійна робота з персоналом, яка включає індивідуальні й групові сесії, розгляд конфліктних ситуацій, аналіз особистісних бар'єрів тощо. Спрямованість роботи - підвищення психологічної безпеки працівників та профілактика мобінгу.

Проводиться спеціалізоване навчання наставників із фокусом на крос-культурні аспекти педагогіки, принципи толерантної взаємодії, методіку передачі знань. Одночасно організуються перші освітні курси для персоналу, які базуються на змішаному форматі (офлайн + онлайн).

Розробляються та комунікуються внутрішні регламенти і механізми реагування на випадки мобінгу, створюються спеціальні канали зворотного зв'язку, внутрішні інструкції та інформаційна кампанія, яка підвищує обізнаність працівників щодо допустимих форм поведінки та механізмів захисту прав.

Проводиться інформування персоналу про мету, зміст і очікувані результати впровадження МАРЕ-моделі. Організуються тренінги, мотиваційні зустрічі, сесії запитань і відповідей для зниження опору змінам. Створюються інформаційні матеріали (буклети, відео, дописи у внутрішніх каналах).

Запроваджується система ключових показників ефективності (КРІ) щодо динаміки плинності кадрів, конфліктності, ефективності наставництва, залученості в освітні програми тощо. Дані збираються з HR-систем, анкетувань та інтерв'ю з персоналом. Забезпечується регулярний аналіз показників.

Здійснюється аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із початковими цільовими значеннями, аналіз слабких місць. За потреби вносяться зміни до програм, форматів наставництва, змісту курсів або підходів до консультування.

На основі отриманих результатів і вдосконалень модель впроваджується в усі структурні підрозділи компанії. Визначаються стандарти моделі для всієї організації, адаптуються освітні програми, консультування та модулі наставництва до особливостей конкретних департаментів або регіонів.

Таким чином, запропонована деталізація календарного плану дозволяє реалізувати впровадження МАРЕ-моделі системно, поетапно та з високим рівнем контролю, що є важливою передумовою підвищення соціально-економічної ефективності управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта».

У таблиці 3.2 наведено планові витрати на впровадження запропонованої МАРЕ-моделі у кадрову стратегію ТОВ «Нова Пошта».

В результаті впровадження запропонованої моделі очікується вплив на такі економічні показники та соціальні показники:

- зменшення плинності кадрів, що дозволить отримати економію на витратах з підбору та навчання нових працівників;
- зростання продуктивності праці, що трансформується у додатковий дохід;
- зменшення витрат на лікарняні та зниження втрат робочого часу через стрес, конфлікти;

- зростання рівня задоволеності працею, зменшення випадків внутрішньо організаційних конфліктів, зростання частки працівників, які відчують лояльність до компанії та підвищення рівня залученості у внутрішні ініціативи.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження моделі та їх фінансова оцінка

№	Етап впровадження	Приблизні витрати, тис. грн
1	Економіко-соціальний аудит персоналу (зовнішній аудит + консалтинг)	500
2	Розробка механізму внутрішньо організаційного наставництва: методичні матеріали, внутрішні опитування, CRM-модуль	300
3	Навчання та стимулювання наставників: додаткові тренінги, доплати за менторство (200 наставників)	200 x 4,5 = 900
4	Запуск психоаналітичного супроводу: найм трьох психологів-психоаналітиків (поєднання штатних працівників із аутсорсингом окремих функцій), офісні витрати	1 200
5	Організація корпоративної освіти: зовнішні курси (онлайн, офлайн), платформа, лекторії	3 000
6	Комунікаційна кампанія та HR-супровід: відео, інструкції, новини, презентації	250
7	Система моніторингу та контролю ефективності (KPI-панелі): налаштування звітності, опитування, аналіз даних	450
8	Фінансування синергії інструментів: інтеграційні модулі, координація	400
9	Залучення середнього менеджменту, мотиваційні сесії	200
10	Резерв на непередбачувані витрати (10%)	700
	Всього:	7 900

Результати оцінки економічного ефекту від впровадження MAPЕ-моделі управління персоналом для ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 3.3.

Прогнозуємо збільшення виручки на 3,26% - це консервативна оцінка ефекту від мотивації, зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів. Собівартість зростає приблизно на 2,5% за рахунок додаткових інвестицій у розвиток персоналу, але темпи її зростання менші за темпи зростання виручки. Витрати на оплату праці зростають на 40 000 тис. грн за рахунок оплати наставникам, психологам та координаторам MAPЕ-програм. Інші операційні витрати також зростають на 19,91% через витрати на освіту, психоаналіз, тренінги. Операційний прибуток зростає на 7,48%, чистий прибуток – на 11,45%, що підтверджує економічну доцільність проєкту.

Таблиця 3.3 – Оцінка впливу запропонованих заходів на показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Фактичне значення	Планове значення	Відхилення	
			абсолютне	%
Виручка від реалізації, тис. грн	44779857	46240252	1460395	3,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	35284709	36164827	880118	2,49
Валовий прибуток, тис. грн	9495148	10075425	580277	6,11
Адміністративні витрати, тис. грн	4209338	4309338	100000	2,38
Витрати на оплату праці (у складі адміністративних витрат), тис. грн	40000	80000	40000	100,00
Інші операційні витрати, тис. грн	755247	905654	150407	19,91
Операційний прибуток, тис. грн	4407990	4737860	329870	7,48
Податок на прибуток, тис. грн	336306	379971	43665	12,98
Чистий прибуток, тис. грн	2500331	2786526	286195	11,45
Чиста рентабельність продажів, %	5,58	6,03	0,45	
Інвестиції у впровадження проекту, тис. грн		7900		
Період окупності, роки		0,28		

Чиста рентабельність продажів зростає на 0,45%.

Період окупності проекту складає 0,28 року, тобто 3,36 місяці. Короткий період повернення інвестицій підтверджує доцільність реалізації МАРЕ-моделі як інструменту вдосконалення кадрової стратегії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи забезпечення розвитку підприємства. Аналіз наукових підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» дозволяє виокремити два основні рівні його інтерпретації - вузький і широкий. У процесі вивчення наукових підходів до поняття розвитку підприємства виокремлено кілька концептуальних підходів: кількісний, якісний, комплексний, системний, процесний. Виокремлено такі типи розвитку: економічний, технологічний, організаційний, управлінський, соціальний, а також інноваційний, маркетинговий, фінансовий, мотиваційний, трудовий і комунікаційний. Управління розвитком підприємства стає критично важливим у ситуаціях, коли відбуваються значні зрушення в його стратегічній траєкторії: у ситуації радикальної зміни стратегічного напрямку розвитку підприємства, у разі виявлення відхилень від цільових параметрів розвитку в межах чинної траєкторії, , коли підприємство потрапляє в стан кризи, і спостерігається необхідність змінити спадну тенденцію розвитку. Управління розвитком підприємства повинно бути адаптивним, багаторівневим і системно орієнтованим, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни середовища та забезпечувати стійке функціонування у динамічних умовах. У науковій літературі існують різні підходи до управління розвитком підприємства. Сучасні умови функціонування економіки стимулюють активізацію діяльності у сфері вантажних перевезень і складської логістики, що створює основу для поступального зростання. У таких умовах зростає потреба в переосмисленні підходів до організації логістичних процесів і впровадженні інноваційних моделей функціонування. З метою підвищення конкурентної позиції на ринку,

зниження операційних витрат, розширення географії обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та підвищення рівня задоволеності клієнтів, поштово-логістичні компанії України активно впроваджують інноваційні сервіси.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що ринок логістичних послуг у своїй структурі містить п'ять сегментів: професійні складські послуги, транспортно-експедиційні послуги, експрес-доставка, управління ланцюгами поставок, комплексні логістичні рішення (контрактна логістика). Сегмент експрес-доставки є найбільш динамічним. ТОВ «Нова Пошта» пропонує сервіс експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу результативність підприємницької діяльності, що виражається у стабільному зростанні ключових фінансових показників. У перспективі необхідна більша увага до контролю собівартості, адже прискорення її темпів може нівелювати прибутковість. Компанія реалізує інтенсивну стратегію розвитку, зорієнтовану на розширення та інновації, водночас потребує періодичного стратегічного коригування в бік підвищення операційної ефективності. Динаміка активів ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. підтверджує реалізацію стратегії інтенсивного зростання, заснованої на активному інвестуванні в основні засоби та одночасному масштабуванні операційної діяльності. Така динаміка дозволяє ефективно обслуговувати зростаючий попит, підтримуючи довгострокову конкурентоспроможність. Протягом 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» демонструє активну інвестиційну діяльність, яка у 2023 р. трансформувалася в максимальну ефективність використання активів. У 2024 р. спостерігається певне зниження фондівіддачі як основних, так і оборотних активів, що може бути наслідком тимчасового дисбалансу між приростом ресурсів та їх продуктивним завантаженням.

Оцінено ефективність управління розвитком «ТОВ «Нова Пошта». Впродовж 2023–2024 рр. структура балансу ТОВ «Нова Пошта» залишалася неліквідною. Спостерігається позитивна динаміка зростання ліквідності, що

свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Підприємство має недостатній рівень фінансової автономії та потребує перегляду джерел фінансування, але демонструє високі темпи зростання масштабів діяльності, що є характерною ознакою стратегії інтенсивного розвитку, хоча частково це досягається за рахунок зниження рентабельності. Для ТОВ «Нова Пошта» у 2022 – 2023 рр. характерним був високий рівень прибутковості, що відображало ефективну комерційну діяльність підприємства. Виявлене значне погіршення результатів у 2024 р., зокрема за ключовими показниками: рентабельністю активів, капіталу, операційної та звичайної діяльності. Причинами негативної динаміки можуть бути зростання витрат, зниження ефективності інвестицій, збільшення навантаження на капітал або нераціональна структура витрат. У сукупності така ситуація потребує коригування стратегічного підходу до управління ресурсами та витратами, зокрема в частині підвищення продуктивності активів і ефективності використання позикових коштів.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо забезпечення розвитку ТОВ «Нова Пошта». В умовах динамічного зростання та цифровізації логістичних процесів, які реалізує ТОВ «Нова Пошта», удосконалення кадрової стратегії набуває ключового значення як передумова ефективної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління персоналом має бути інтегрованим в загальну систему корпоративного стратегування: персонал постає як стратегічний актив, вплив якого поширюється на всі управлінські компоненти: від організаційної структури до культури та стилю керівництва. Адаптація кадрової стратегії до потреб розвитку компанії повинна враховувати зростаючу роль «м'яких» елементів управління: лояльності, мотивації, творчого потенціалу працівників. Ефективна кадрова стратегія повинна забезпечити оптимальне планування, розвиток і утримання персоналу. Удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта» має стати не просто функціональним підрозділом загальної корпоративної стратегії, а її активним рушієм, що формує персонал як стратегічний ресурс, інтегрує людський фактор у всі бізнес-процеси та забезпечує стійке зростання на основі інновацій, якості сервісу та

організаційної згуртованості. Ключові напрямки, які має враховувати удосконалена кадрова стратегія ТОВ «Нова Пошта», визначаються становленням економіки знань і трансформації трудової парадигми до формату «Праця 4.0».

Кадрова стратегія ТОВ «Нова Пошта» має перейти на якісно новий рівень – від забезпечення ресурсами до формування інтелектуального капіталу, що стане рушієм стійкого розвитку компанії. Орієнтація на модель «Праця 4.0», економіку знань та нові вимоги до компетенцій працівників дозволить не лише адаптуватися до змін, а й виступати ініціатором трансформацій у галузі логістики. ТОВ «Нова Пошта» вже реалізує значну частину вимог концепції «Праця 4.0», особливо в напрямках інклюзії, розвитку молоді, корпоративного навчання та адаптації до соціальних змін. Однак для повної відповідності моделі «Праці 4.0» варто поглибити цифровізацію HR-процесів, формалізувати управління знаннями, фокусуватися на розвитку ключових компетенцій майбутнього, а також індивідуалізувати підходи до різних вікових груп персоналу.

Одним із пріоритетних векторів трансформації є адаптація управлінських підходів до концепції «Праця 4.0», що передбачає індивідуалізацію кадрових практик, крос-культурну інтеграцію, гнучкість та соціальну чутливість. У цьому контексті перспективним напрямом удосконалення кадрової стратегії ТОВ «Нова Пошта» виступає впровадження крос-культурної MARE-моделі управління персоналом. У межах ТОВ «Нова Пошта» застосування MARE-моделі є логічним продовженням вже реалізованих ініціатив у сфері інклюзивності, навчання, підтримки ветеранів та корпоративного менторства.

В результаті впровадження запропонованих заходів прогнозуємо збільшення виручки на 3,26% за одночасного збільшення собівартості на 2,5%. При цьому операційний прибуток зростає на 7,48%, чистий прибуток – на 11,45%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Офіційний сайт Universal Postal Union. URL: <https://www.upu.int/en/home> (дата звернення: 09.05.2025)
2. Гукалюк А. Ф. Логістичні процеси в Україні в умовах перманентної нестабільності. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції, 16 листопада 2023. Умань : УДПУ, 2023. С. 313–313.
3. Лопушинська О.В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5(84). С. 87 – 92.
4. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.10. С. 236 – 241.
5. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю., Борщ П.О. Методично-прикладні аспекти оцінювання ефективного розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 31. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.124>
6. Матішак Ю.І. Характеристика поняття “розвиток підприємства” та його зв’язку з іншими економічними категоріями. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 3(223). С. 102 – 112.
7. Чорна М.В., Коваль М.С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <https://surl.li/ceuubr> (дата звернення: 10.05.2025)
8. Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р., Шпак О.Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. № 3 (37). С. 55 – 58.
9. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 764 – 770.

10. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 71 – 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>

11. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30 – 33.

12. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 75 – 81. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>

13. Мариненко Н.Ю. Підходи до розвитку підприємств: методологічний аналіз. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 164 – 170.

14. Голобородько А.Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4(54). С. 140 – 147. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>

15. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 344 – 347.

16. Шевченко А.В., Жембоцький М.В. Маркетинговий підхід до управління діяльністю виробничих підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4(66). С. 162 – 169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-4-25>

17. Кобилюх О.Я., Гірна О.Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 44 – 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-8>

18. Наконечна Т.В., Гринів Н.Т., Данилович Т.Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. Ч. 2. С. 139 – 144.

19. Річні звіти АТ «УКРПОШТА». Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/> (дата звернення: 07.05.2025)

20. Ваулін О.І. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74>

21. Хрутьба Ю.С., Параніч П.Г., Ідзієв Т.Б. Сучасний стан та особливості розвитку логістичних послуг в Україні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 4(14). С. 129 – 136. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2020.14.129>

22. Левіщенко О.С., Кузьменко С.В. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії: етапи впровадження та ключові виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113>

23. Карпій О.П., Михайлик Н.І. Тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2023. № 10 (311). С. 99 – 107. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-99-107>

24. Дороніна О.А., Алярова А.В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-2>

25. Стратегія утримання персоналу Нової Пошти скоротила плинність кадрів на 35% за чотири роки – директорка з персоналу Ольга Лук'яненко. Delo.ua. 23.07.2024. URL: <https://surl.li/wshalt> (дата звернення: 01.06.2025)

26. Кудрявцева О.В. Обґрунтування крос-культурної моделі управління персоналом організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 150 - 165. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.150>

Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студента групи 073-21-2
Гнатовича Дмитра Михайловича

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства»

1) Актуальність теми: У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін на ринку та швидкого розвитку цифрових технологій питання стратегічного розвитку набуває особливої значущості для підприємств, які прагнуть зберегти й нарощувати свої конкурентні позиції. Вибір обґрунтованих напрямків розвитку є не лише засобом забезпечення стійкості функціонування підприємства, але й важливою умовою його довгострокової життєздатності. Конкурентне середовище характеризується зростанням вимог споживачів, постійною зміною технологій, активною трансформацією ринкових структур, а також високими темпами інноваційного оновлення. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, а відсутність стратегічної гнучкості та довгострокового бачення може призвести до втрати ринкових позицій. Тому формування та реалізація стратегій, що спираються на детальний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства й зовнішнього середовища, стає пріоритетним завданням для керівництва.

2) Гнатович Дмитро Михайлович показав достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявив 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) Студент виявив достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

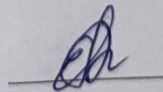
5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Гнатович Д.М. показав 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 « добре ».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту



О.Г. Грошелева

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студента групи 073-21-2
Гнатовича Дмитра Михайловича

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань Питання стратегування розвитку є актуальними для всіх суб'єктів господарювання, але особливої актуальності вони набувають для підприємств, що працюють у галузях із високою конкуренцією та низьким бар'єром входу, таких як логістика, торгівля чи обслуговування. У таких секторах виживання та розвиток можливі лише за умови активного пошуку шляхів підвищення ефективності, створення додаткової цінності для клієнтів та впровадження інноваційних рішень. Обґрунтований вибір напрямків розвитку дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та гнучкістю, між поточними потребами та майбутніми викликами. Отже, обґрунтованість вибору напрямків розвитку не лише підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, а й сприяє цілеспрямованому формуванню його стратегічної перспективи, що є надзвичайно важливим у контексті сучасної ринкової економіки.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Теоретичною основою проведеного дослідження є 26 джерел, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ Гнатович Дмитро Михайлович брав 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 Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення визначаючи рівень впливу запропонованих заходів щодо удосконалення кадрової стратегії підприємства на ключові показники його діяльності для надання більшої об'єктивності визначеному впливу доцільно було б використати економіко-математичні методи

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Зав. секр. ЕАФ
(Місце роботи та посада рецензента)

[Підпис]
(підпис)

Гнатович Д.М.
(ініціали)