

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

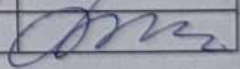
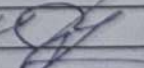
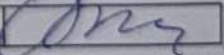
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Победінскаса Владислава Дмитровича

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

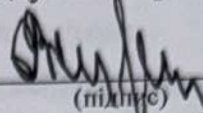
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	86	добре	
Рецензент	Рашко І.М.	85	добре	
Нормоконтролер	Богач К.С.	86	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Победінскасу В.Д. академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.
№ 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління підприємством на засадах сталого розвитку	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінювання функціонування ТОВ «Нова пошта» в умовах конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



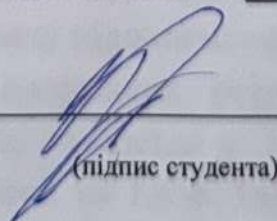
Богач К.С.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Победінскас В.Д.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-2

НТУ «Дніпровська політехніка»

Победінскаса Владислава Дмитровича

Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку
персоналу підприємства

ПЕРСОНАЛ, ЛІДЕРСТВО, ФОРМУВАННЯ КОМАНД, КРИЗА, ЕФЕКТ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 79 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків;
26 таблиць; 39 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у
сфері забезпечення розвитку персоналу підприємства.

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

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у
такому: визначено особливості управління підприємством на засадах
лідерства; оцінено лідерство як ефективний інструмент формування команд;
оцінено роль лідерства в управлінні підприємством під час кризи та в умовах
невизначеності; визначено загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова
пошта» та його організаційної структури; здійснено оцінку місця ТОВ «Нова
пошта» на ринку експрес-доставки; оцінено конкурентоспроможність ТОВ
«Нова Пошта» та визначення стратегічних напрямів розвитку; проаналізовано
економічні та фінансові показники ТОВ «Нова Пошта»; обґрунтування
необхідності розвитку лідерства та особистої мотивації працівників ТОВ
«Нова Пошта»; впроваджено заходи розвитку персоналу на основі лідерства
та оцінка їх ефективності.

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

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для
використання на підприємствах, що спеціалізуються на логістиці та експрес-
доставкам.

Сфера застосування – при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері
забезпечення розвитку персоналу підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що
розвиток персоналу на основі лідерства у ТОВ «Нова Пошта» дозволить
збільшити виручку від реалізації на 1,4%. Так, витрати вкладені у розвиток
персоналу на основі лідерства складуть 154413 тис. грн., принесе 626918 тис.
грн. збільшення виручки від реалізації, що на 1,4% вище виручки від реалізації
2024 р. Ефект дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність – 4,06 грн. / грн.

ABSTRACT

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

Substantiation of managerial decisions in the field of ensuring the development of enterprise's personnel

PERSONNEL, LEADERSHIP, TEAM FORMATION, CRISIS, EFFECT, EFFICIENCY

Structure: 79 printed pages; 12 figures; 26 tables; 39 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions in the field of ensuring the development of the enterprise's personnel.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations for ensuring the development of the enterprise's personnel.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the features of enterprise management based on leadership are determined; leadership is assessed as an effective tool for team formation; the role of leadership in enterprise management during a crisis and in conditions of uncertainty is assessed; the general characteristics of the activities of NOVA POST LLC and its organizational structure are determined; the place of NOVA POST LLC in the express delivery market is assessed; the competitiveness of NOVA POST LLC and the definition of strategic development directions are assessed; analyzed economic and financial indicators of NOVA POST LLC; justification of the need for leadership development and personal motivation of employees of NOVA POST LLC; implemented personnel development measures based on leadership and assessment of their effectiveness.

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

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in logistics and express deliveries.

Application is when substantiating management decisions in the field of ensuring the development of the enterprise's personnel.

The practical significance of the results obtained is that personnel development based on leadership in NOVA POST LLC will allow to increase sales revenue by 1.4%. Thus, the costs invested in personnel development based on leadership will amount to 154413 thousand UAH, will bring 626918 thousand UAH. increase in sales revenue, which is 1.4% higher than sales revenue in 2024. The effect is 669,732 thousand UAH, and the efficiency is 4.06 UAH / UAH.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління персоналом підприємства за рахунок розвитку лідерських якостей	7
1.1 Управління підприємством на засадах лідерства	7
1.2 Лідерство як ефективний інструмент формування команд	15
1.3 Роль лідерства в управлінні підприємством під час кризи та в умовах невизначеності	20
2 Оцінка діяльності ТОВ «Нова пошта» та його місце на ринку експрес-доставки	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» та його організаційної структури	25
2.2 Оцінка місця ТОВ «Нова пошта» на ринку експрес-доставки	29
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та визначення стратегічних напрямів розвитку	37
2.4 Аналіз економічних та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»	43
3 Формування управлінських рішень щодо забезпечення розвитку персоналу підприємства ТОВ «Нова Пошта»	58
3.1 Обґрунтування необхідності розвитку лідерства та особистої мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта»	58
3.2 Впровадження заходів розвитку персоналу на основі лідерства та оцінка їх ефективності	67
Висновки	71
Перелік джерел посилань	76

ВСТУП

Навчання та розвиток управлінських компетенцій у компанії «Нова Пошта» є критично важливими для досягнення стратегічних цілей. Сучасне управління часто розглядається як поєднання мистецтва, науки, прикладних навичок і навіть певної інтуїції. Одні вважають, що ефективний менеджмент базується на особистому стилі, інші – на аналітичному мисленні, системному підході та практичному досвіді. Дехто ж переконаний, що управління – це набір навичок, які можна розвивати через формальне навчання та постійне вдосконалення. І хоча є й ті, хто надає перевагу інтуїції, удачі та природному чуттю, усі підходи мають право на існування, оскільки лідерство насправді є комбінацією усіх цих підходів.

В умовах динамічного ринку логістичних послуг саме якісне управління дозволяє компанії залишатися лідером галузі. Розвиток лідерських якостей керівників на всіх рівнях управління в «Новій Пошті» сприяє формуванню сильної корпоративної культури, підвищує командну ефективність, зміцнює довіру до керівництва та загалом покращує результати роботи компанії. У складних умовах – під час масштабних реформ, криз чи змін – саме від лідера залежить, наскільки швидко та злагоджено діятиме команда. Як і в медичній сфері, у логістиці якісне управління відіграє ключову роль не лише в досягненні операційних результатів, а й у створенні сталого та ефективного середовища для працівників і клієнтів. Потужне лідерство в «Новій Пошті» – це основа згуртованості команди, здатність мотивувати та вести вперед у напрямку реалізації спільної мети.

Сучасний світ стикається з глибокими економічними, соціальними та політичними кризами, які породжують серйозні виклики та сприяють зростанню невизначеності. Вміння ефективно керувати в такому динамічному середовищі стає вирішальним чинником не лише для збереження стабільності, а й для забезпечення сталого розвитку бізнесу. В умовах постійних змін роль лідера набуває особливої ваги: саме його здатність оперативно адаптуватися, надихати команду та підтримувати

мотивацію визначає успішність спільної роботи та реалізацію стратегічних цілей компанії.

Формування дієвих команд у кризових умовах вимагає використання сучасних управлінських підходів, здатних гнучко реагувати на нові виклики. Це складний процес, який потребує від лідера поєднання креативності, адаптивності, антикризового мислення та інших ключових компетенцій. У швидкоплинному середовищі традиційні методи управління втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних стратегій, базованих на практичному досвіді та науково обґрунтованих інструментах побудови команди.

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

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

- визначено особливості управління підприємством на засадах лідерства;
- оцінено лідерство як ефективний інструмент формування команд;
- оцінено роль лідерства в управлінні підприємством під час кризи та в умовах невизначеності;
- визначено загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта» та його організаційної структури;
- здійснено оцінку місця ТОВ «Нова пошта» на ринку експрес-доставки;
- оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Нова Пошта» та визначення стратегічних напрямів розвитку;
- проаналізовано економічні та фінансові показники ТОВ «Нова Пошта»;
- обґрунтування необхідності розвитку лідерства та особистої мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- впроваджено заходи розвитку персоналу на основі лідерства та

оцінка їх ефективності.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта».

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

Практична значущість полягає у тому, що розвиток персоналу на основі лідерства у ТОВ «Нова Пошта» дозволить збільшити виручку від реалізації на 1,4%. Так, витрати вкладені у розвиток персоналу на основі лідерства складуть 154413 тис. грн., принесє 626918 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 1,4% вище виручки від реалізації 2024 р.. Ефект дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність – 4,06 грн. / грн, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесє 4,06 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

1.1 Управління підприємством на засадах лідерства

Ефективне управління підприємством вимагає від керівника наявності широкого спектра управлінських компетенцій, які забезпечують не лише ефективне виконання поточних завдань, але й здатність формувати стратегічні орієнтири розвитку організації. Однією з ключових навичок сучасного менеджера є лідерство – вміння вести за собою команду, мотивувати співробітників, створювати спільне бачення майбутнього та підтримувати рух до поставлених цілей. Справжній лідер не тільки приймає рішення, але й розуміє потреби колективу, забезпечує підтримку та доступ до необхідних ресурсів для ефективної реалізації завдань [9].

Другою критичною навичкою для будь-якого керівника є стратегічне мислення – здатність бачити перспективу, аналізувати ринкові тенденції, передбачати ризики й виявляти нові можливості. Стратегічне мислення дає змогу формувати довгострокові плани, адаптувати бізнес до змін середовища та створювати стратегії, орієнтовані на досягнення цілей компанії, підвищення її конкурентоспроможності й задоволення потреб клієнтів та партнерів. [9]

Третім важливим компонентом є організаційні навички, які забезпечують ефективне управління ресурсами, оптимізацію внутрішніх процесів і досягнення результатів у встановлені терміни. Це включає планування, розподіл задач, постановку пріоритетів і структурування роботи таким чином, щоб вона відповідала стратегічним орієнтирам підприємства та дозволяла максимально ефективно використовувати людські, матеріальні та часові ресурси [9].

Таким чином, сучасне управління підприємством базується на

поєднанні лідерства, стратегічного бачення та організаційної дисципліни – як основних чинників успішного функціонування бізнесу в динамічному середовищі (рисунок 1.1).

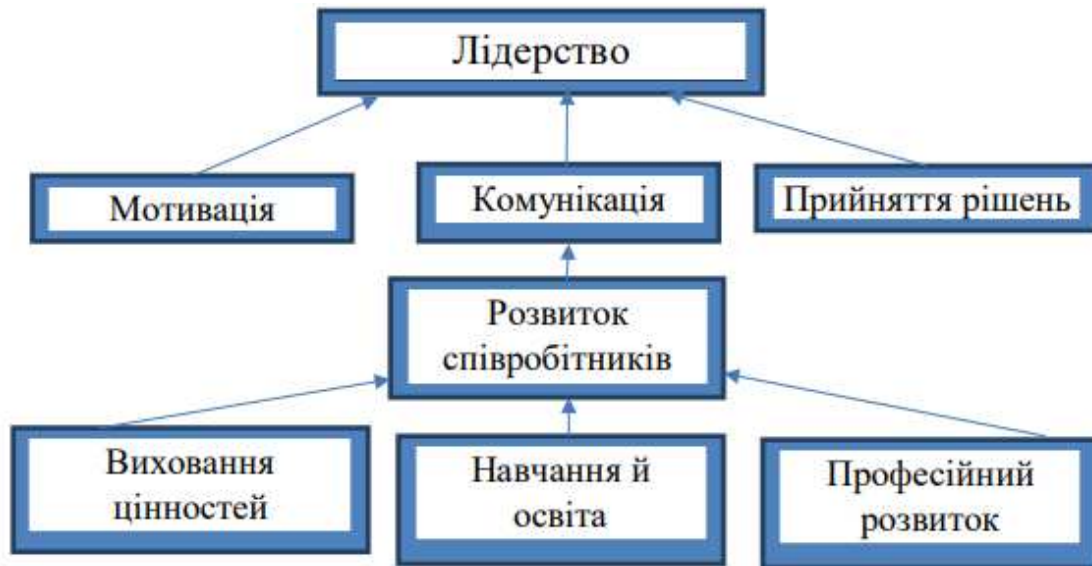


Рисунок 1.1 – Управління підприємством на засадах лідерства [9]

Лідерство як особлива форма управлінських взаємин вирізняється тим, що через вплив на людей можна впливати на підприємство загалом – його стратегію, тактику та взаємодію як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Якщо класичне керівництво передбачає наявність підлеглих, то в сучасному управлінні акцент зміщується на взаємодію між лідером і його послідовниками. Таким чином, традиційна модель «начальник–підлеглий» поступово поступається місцем ефективнішій управлінській діаді «лідер–послідовники» [1].

У цьому підході головними управлінськими інструментами виступають не тиск чи примус, а мотивація, натхнення та залучення. Лідер у компанії забезпечує такий стиль взаємодії, за якого співробітники приймають вимоги й зміни не через наказ, а завдяки внутрішньому розумінню їхньої важливості. Як зазначав один із провідних теоретиків сучасного менеджменту Пітер Друкер, лідерство є не просто елементом взаємодії в організації – воно здатне створювати ці взаємодії та задавати їм напрям. На його думку, практично

кожна людина, незалежно від природних здібностей, має потенціал стати лідером [5].

Цей підхід, як зазначає А. Дегтяр, гармонійно вписується в сучасну концепцію управління організацією, де ключову увагу зосереджено на персоналі. Робота з працівниками, побудова ефективних HR-процесів і формування сильного кадрового потенціалу стають стратегічними завданнями. У цю систему включені етапи професійної орієнтації, адаптації нових працівників, оцінювання ефективності, планування кар'єри тощо – все це формує середовище для розвитку особистості в межах компанії [4].

В умовах динамічного й нестабільного ринкового середовища, коли бізнес постійно зіштовхується з новими викликами, здатність керівника швидко аналізувати ситуацію, виявляти проблеми та приймати ефективні рішення стає вирішальним чинником успіху. Справжній лідер повинен не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, але й передбачати їх, мінімізуючи ризики та вчасно використовувати нові можливості для розвитку бізнесу [14].

Важливе значення для сучасного керівника мають навички стратегічного планування та управління проектами. Чітке планування дозволяє своєчасно реалізовувати завдання й досягати бізнес-цілей у межах визначених термінів і бюджету. Ефективне проектне управління передбачає вміння розподіляти обов'язки, координувати дії команд і контролювати хід виконання проекту. Не менш важливою є здатність адаптуватися до змін та оперативно коригувати план дій відповідно до нових викликів або обставин.

Комунікативні навички залишаються ключовим компонентом роботи будь-якого менеджера. Ефективне спілкування забезпечує не лише злагоджену роботу всередині команди, а й якісну взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Здатність чітко формулювати думки, обґрунтовувати рішення, уважно слухати та реагувати на потреби співрозмовників – усе це визначає успішність комунікації в динамічному бізнес-середовищі [9].

Лідерські якості управлінця вимагають вміння збалансовано враховувати як інтереси компанії, так і запити колективу, створюючи сприятливу атмосферу взаємопідтримки, довіри й співпраці. Як зазначає К. Линьов (2016), сучасне управління поступово відходить від персоналізованої моделі лідера і переходить до формату, заснованого на командній взаємодії, відкритості до змін та здатності впроваджувати інновації заради досягнення стратегічних цілей компанії [9].

Професійний розвиток керівника має бути безперервним і включати не лише класичні знання в галузях менеджменту й економіки, але й постійне оновлення знань про новітні цифрові рішення, технології, сучасні методи управління та глобальні бізнес-тренди. Це може охоплювати вивчення програм для автоматизації бізнес-процесів, інструментів стратегічного планування, методик кризового менеджменту, а також поглиблення знань у сферах фінансів, маркетингу, права та інших напрямів, що забезпечують ефективне функціонування компанії в конкурентному середовищі [17].

Інвестування у професійний розвиток може здійснюватися через участь у тренінгах, семінарах, воркшопах, конференціях та інших освітніх подіях, а також завдяки співпраці з коучем. Такі формати не лише надають доступ до актуальної інформації та навчальних матеріалів, але й сприяють обміну досвідом з колегами, розширенню професійних контактів та засвоєнню передових управлінських практик у різних сферах. Не менш важливою складовою є самоосвіта – вивчення спеціалізованої літератури, статей, наукових праць та онлайн-ресурсів, що дозволяє керівникам бути обізнаними у новітніх підходах до управління [9].

Попри широкий набір професійних знань (у сфері економіки, психології, соціології тощо), керівники все ж діють в межах формалізованих організаційних структур. Вони змушені дотримуватися усталених форм взаємодії, що потребують постійного інвестування в підтримку позитивного іміджу. Управлінська діяльність сучасного керівника має прогностичний характер і ґрунтується на застосуванні типових моделей поведінки,

адаптованих до конкретних організаційних ситуацій. Це вимагає стратегічного мислення та вміння раціонально розподіляти повноваження, що сприяє помірній централізації управління [28].

Важливою складовою саморозвитку управлінця є освоєння та практичне впровадження новітніх технологій в управлінські процеси. Сучасний керівник повинен не лише знати, як користуватись цифровими інструментами для автоматизації та оптимізації роботи, а й уміти інтегрувати їх у загальну стратегію компанії. До таких рішень належать системи управління ресурсами підприємства, використання штучного інтелекту для аналізу даних, автоматизація сервісного обслуговування тощо [9].

Адаптація стилю керівництва до потреб команди передбачає високий рівень емпатії та ефективне міжособистісне спілкування. Керівник має не лише керувати, але й активно слухати, розуміти емоційний стан і потреби своїх підлеглих. На основі цього розуміння формується стратегія мотивації персоналу: заохочення ініціативності, надання можливостей для професійного зростання, створення гнучких умов праці, які враховують індивідуальні та сімейні обставини співробітників [27].

Управління внутрішніми конфліктами є критично важливим для підтримки здорового морального клімату. Конфлікти можуть призводити до зниження командної ефективності, тому керівник повинен вміти оперативно і результативно реагувати: виявляти причини напруги, знижувати конфліктність і знаходити рішення, що задовольняють усіх учасників. Нерідко успішне розв'язання конфлікту не лише знімає напругу, але й посилює згуртованість та комунікацію в колективі [9].

Отже, здатність глибоко розуміти мотиваційні чинники працівників – це не лише інструмент підвищення продуктивності, а й фундамент створення середовища, в якому працівники відчувають себе важливими й залученими. Ключову роль у цьому відіграє емоційний інтелект менеджера – здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати їх, а також розуміти емоції інших людей. Саме ці навички забезпечують ефективне управління стресом,

вирішення конфліктів, підтримку позитивного мікроклімату та високий рівень командної взаємодії – усе це критично важливо для успішного функціонування будь-якої організації.

Сучасні тенденції інтелектуалізації управлінських технологій та функціонування підприємств, як підкреслює С. Ареф'єв, вимагають постійного пристосування до змін у ринковому середовищі. Керівництво повинно активно моніторити інформацію про зовнішні фактори впливу та оцінювати перспективи розвитку, аби підтримувати довіру з боку стейкхолдерів і забезпечити впевненість колективу в стабільному майбутньому підприємства [1].

Прийняття рішень у кризових та непередбачуваних обставинах вимагає від керівника не лише управлінських навичок, а й лідерських якостей – зокрема, здатності підтримувати здорову морально-психологічну атмосферу і будувати конструктивні відносини між співробітниками.

Ефективне управління стресом є невіддільним компонентом емоційного інтелекту. Менеджер, здатний розпізнавати джерела стресу як у себе, так і в колег, а також впроваджувати відповідні антикризові стратегії – від технік релаксації до гнучкого планування робочого часу чи адаптації робочих процесів, – сприяє підтримці високої продуктивності в команді навіть у складних умовах [9].

Позитивна атмосфера в колективі також значною мірою залежить від емоційної зрілості керівника. Визнання успіхів працівників, відкритість до позитивної комунікації та формування сприятливого мотиваційного клімату підвищують задоволеність роботою. Це, своєю чергою, сприяє залученню нових і утриманню наявних талантів, а також покращує загальну ефективність діяльності організації [4].

Психологічна стійкість керівника охоплює ключові складові: саморегуляцію, оптимізм, гнучкість мислення, здатність адаптуватися до поразок та трансформувати кризові обставини у нові можливості. Саморегуляція сприяє контролю емоцій та підтримці професійного іміджу.

Оптимістичний підхід до викликів допомагає підтримати моральний стан команди навіть у несприятливих ситуаціях, що є важливою умовою для стабільного розвитку підприємства [9].

Переосмислення криз як можливостей для вдосконалення – ключовий елемент психологічної стійкості сучасного менеджера. Такий підхід дозволяє керівнику сприймати складні обставини не лише як загрозу, а як імпульс для запуску позитивних змін, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення ефективності організації в перспективі.

Рішення про впровадження сучасних управлінських концепцій повинно спиратися на оцінку стратегічного потенціалу організації – зокрема, її спроможності до створення конкурентних переваг. Якщо впровадження нової концепції може істотно підвищити ринкові позиції компанії, це варто розглядати як інвестицію в її майбутнє [9].

Ключовим завданням у цьому контексті є визначення критеріїв для оцінки економічної доцільності впровадження обраної концепції. На рисунку 1.2 представлено модель класифікації десяти сучасних управлінських концепцій, згрупованих за двома стратегічними параметрами: потенціалом диференціації та потенціалом лідерства. Стрілка на схемі відображає напрям зростання стратегічного потенціалу [9].

Відповідно до цієї моделі, концепції управління поділяються на чотири групи, порівняння яких наведено в таблиці 1.1.

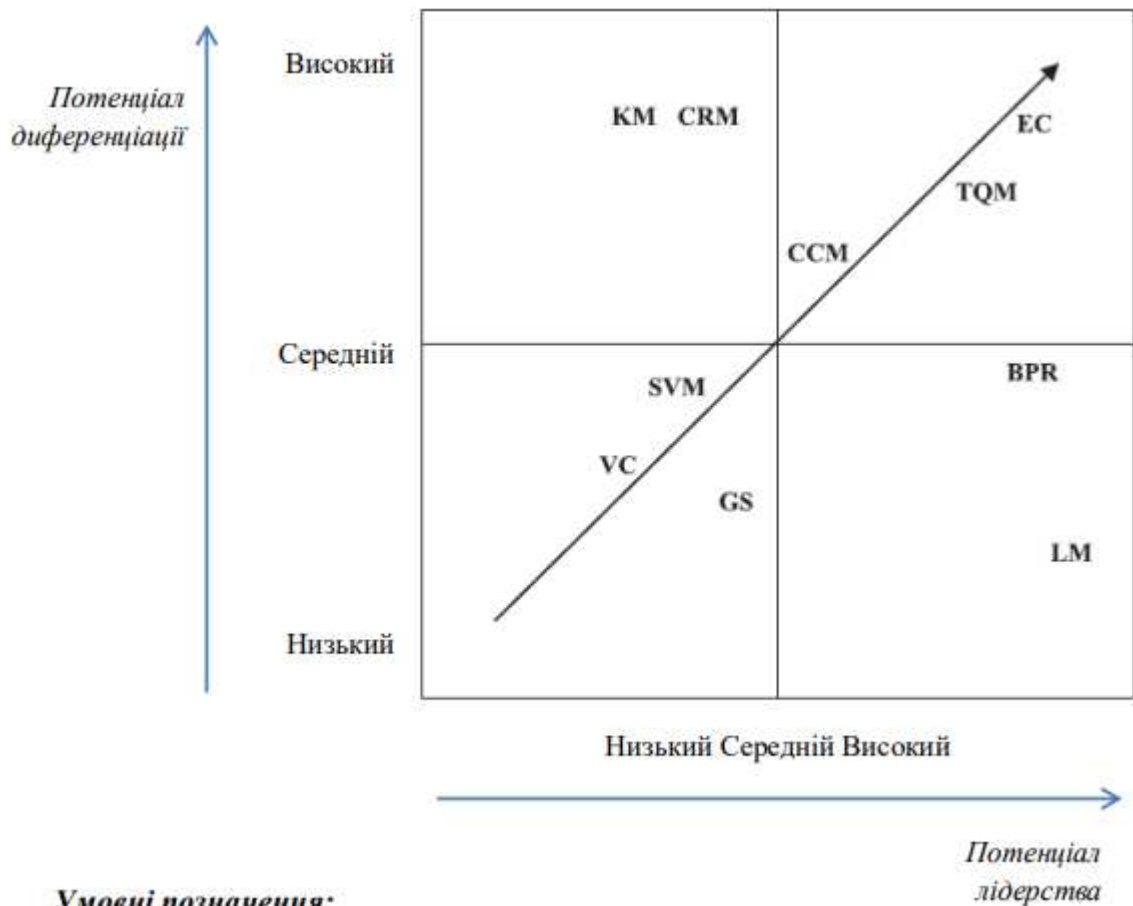
Таблиця 1.1 – Порівняння сучасних концепцій управління [9]

Група концепцій	Характеристика та приклади
1	2
Нейтральні концепції	Низький стратегічний потенціал. Орієнтовані на підтримку стабільності, мають обмежену диференціацію і слабку лідерську функцію. Приклади: віртуальна організація, управління акціонерною вартістю, стратегії органічного зростання, диверсифікація продуктів, управління витратами.
Диференційовані концепції	Високий потенціал корпоративної унікальності, але низький потенціал до ринкового лідерства. Приклади: управління знаннями, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), дизайн-

Кінець таблиці 1.1

1	2
	мислення, персоналізоване обслуговування, бренд-менеджмент
Гібридні концепції	Високий потенціал як для диференціації, так і для лідерства. Поєднують інноваційні підходи з широким впливом на ринок. Приклади: управління основними компетенціями, електронна комерція, загальне управління якістю (TQM), agile-менеджмент, стратегічне партнерство.
Концепції лідерства	Високий потенціал до управлінського лідерства з нижчим рівнем унікальності. Орієнтовані на зміни та трансформації. Приклади: реінжиніринг бізнес-процесів, ощадливе управління (lean), управління змінами, стратегія блакитного океану, корпоративне підприємництво.

Цей аналіз дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження управлінських моделей, орієнтованих на зміцнення їх ринкових позицій і довгострокову стійкість.



BPR – Business Process Reengineering, TQM – Total Quality Management, KM – Knowledge Management, CRM – Customer Relationship Management, LM – Lean Management, CCM – Core Competence Management, SVM – Shareholder Value Management, GS – Growth Strategies, EC – eBusiness/eCommerce, VC – Virtual Corporations

Рисунок 1.2 – Стратегічний потенціал підприємства в сучасних концепціях управління [9]

1.2 Лідерство як ефективний інструмент формування команд

У сучасних умовах стрімких змін майже кожна організація стикається з викликами, пов'язаними з кризовими обставинами та загальною невизначеністю. Основна відмінність між цими станами полягає в рівні прогнозованості: криза передбачає наявність визначених причин і можливих сценаріїв розвитку, тоді як невизначеність не дає змоги чітко ідентифікувати чинники впливу чи наслідки. У [35] визначено, що криза дозволяє визначити основні напрямки реагування, а невизначеність, навпаки, є непередбачуваною за своєю природою.

Кризові ситуації зазвичай мають конкретне підґрунтя та вимагають оперативних і рішучих дій. Натомість у періоди невизначеності ефективне управління можливе лише за умови високої адаптивності та гнучкості. При цьому важливо розуміти, що затяжна невизначеність може згодом призвести до кризи, хоча не кожна невизначена ситуація трансформується у кризову. Водночас оцінка ситуації як кризової або як стану невизначеності часто є суб'єктивною і залежить від низки чинників: масштабів компанії, специфіки галузі, досвіду та особистих рис управлінського складу [34].

Ефективне реагування на обидва типи викликів вимагає інтегрованого підходу, що включає аналіз фінансових ризиків, стратегічне планування, оптимізацію роботи з персоналом тощо. Водночас найціннішим ресурсом в умовах невизначеності чи кризи залишаються саме працівники. Їхня здатність до швидкого реагування, креативність, емоційна стійкість, інноваційність і навички управління ризиками відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Інвестиції у розвиток цих компетенцій серед персоналу є важливим чинником довгострокового успіху компанії [34].

У [36] акцентовано увагу на тому, що гнучкість і здатність працівників до адаптації є ключовими чинниками для успішного подолання невизначеності. Співробітники, які вміють швидко пристосовуватись до змін,

сприяють збереженню конкурентоспроможності компанії та її здатності ефективно відповідати на нові виклики. Ці якості проявляються найповніше за умови високого рівня залученості працівників до внутрішніх процесів організації.

Працівники, які активно беруть участь у житті компанії, демонструють вищу мотивацію, продуктивність і лояльність. Серед ключових переваг цього варто відзначити зростання продуктивності, адже залучені співробітники частіше готові докладати додаткових зусиль для досягнення цілей підприємства. Це має особливу вагу в кризовий період, коли важливий внесок кожного. Крім того, зниження плинності кадрів дозволяє утримати цінні знання та досвід у межах компанії, а підтримка всередині колективу сприяє формуванню позитивного мікроклімату. Як наслідок – зростає загальна стійкість організації [34].

Для досягнення високого рівня залученості важливо, щоб працівники відчували справжнє піклування з боку компанії. Коли керівник проявляє зацікавленість у добробуті команди, це сприяє зростанню ефективності та лояльності з боку співробітників. Водночас необхідно враховувати психологічний стан працівників і їх професійні особливості, щоб створити максимально сприятливі умови для реалізації їхнього потенціалу [34].

Найпростішим способом оцінити рівень залученості є проведення опитувань. Для цього можна скористатися популярними платформами, такими як Gallup Q12, SurveyMonkey, Typeform, Officevibe або Culture Amp. Ще одним ефективним інструментом є регулярні 1:1 зустрічі, які не лише демонструють особисту увагу керівника, а й допомагають розвивати комунікативні навички, налагодити зворотний зв'язок і стимулювати пошук нових ідей для покращення роботи [34].

За даними останнього звіту Gallup «Як хочуть працювати і жити міленіали», 59% представників цього покоління надають великого значення можливостям для навчання і зростання при виборі роботи, а 87% вважають професійний розвиток і кар'єрний ріст критично важливими факторами [37].

Згідно з [38], 94% опитаних менеджерів регулярно проводять індивідуальні зустрічі з підлеглими. Проте результати опитування свідчать, що майже половина з 250 респондентів оцінили ці зустрічі як малоефективні. Це вказує на те, що, хоча зустрічі 1:1 визнаються важливими, вони не завжди приносять очікувані результати, а іноді навіть можуть мати зворотній ефект.

Для підвищення залученості співробітників у компанії доцільно впроваджувати інструменти, які дають змогу краще розуміти внутрішню структуру команди, виявляти кадрові прогалини та оптимально розподіляти ролі відповідно до сильних сторін працівників. У цьому контексті доцільно розглянути кілька підходів: модель управлінських ролей Іцхака Адізеса, модель командних ролей Мередіта Белбіна, а також типологію особистостей за індикаторами Майєрс-Бріґс (МВТІ) [34].

Зокрема, модель Адізеса є корисною для: виявлення дисбалансів у команді, підбору співробітників із необхідними компетенціями, оцінки лідерських потенціалів і формування стратегічних рішень. Успіх організації залежить від гармонійного поєднання чотирьох ключових ролей, які ця модель допомагає ідентифікувати та збалансувати (рисунок 1.2) [39].

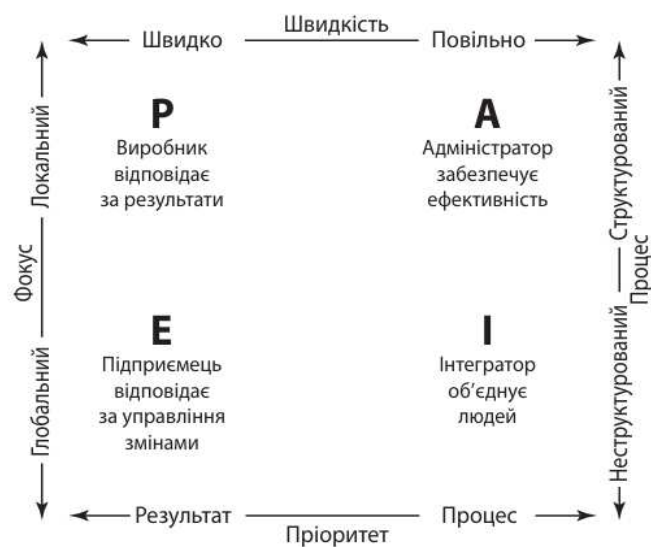


Рисунок 1.2 – Стилі управління за Адізесом [34]

Белбін запропонував потужний інструмент для розуміння взаємодії

людей у команді та створення ефективної співпраці за допомогою моделі командних ролей, де виділено дев'ять командних ролей, які поділено на три категорії (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Категорії командних ролей за Белбіном [34]

Категорія ролей	Назва ролі	Характеристика
Інтелектуальні ролі	Генератор ідей	Творчий учасник, який продукує нові концепції та нестандартні рішення.
	Аналітик	Об'єктивно оцінює пропозиції, надає логічні аргументи й перевіряє доцільність ідей.
	Експерт	Має вузькопрофільні знання, якими ділиться з командою задля підвищення ефективності.
Соціальні ролі	Координатор	Збирає команду навколо спільної мети, організовує дії та забезпечує синергію.
	Дослідник можливостей	Активно шукає зовнішні ресурси, встановлює корисні зв'язки для команди.
	Командний гравець	Забезпечує позитивну атмосферу, підтримує взаєморозуміння й згуртованість.
Ролі дії	Натхненник	Енергійний лідер, що заряджає інших мотивацією та рухає команду до мети.
	Практик	Спрямований на реалізацію ідей, виконує завдання з високою надійністю.
	Перфекціоніст	Дбає про точність, системність і якість виконання кожного етапу роботи.

Модель Белбіна (рисунок 1.3) є ефективним інструментом для вивчення індивідуальних сильних сторін співробітників та підвищення ефективності командної роботи. У компаніях вона може застосовуватися для виявлення ролей, які відіграють учасники команди, та оцінки балансу в її складі; розвитку особистості працівників і розкриття їхнього потенціалу; підбору нових членів команди, які гармонійно доповнюють вже наявний склад; управління конфліктами через розуміння особливостей поведінки окремих ролей; визначення лідерських якостей, необхідних для кожної конкретної ролі; формування повноцінних і функціональних команд із представництвом усіх важливих ролей [34].

Інший поширений інструмент – MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), що базується на типології Карла Юнга. Він дозволяє класифікувати людей за 16 типами особистості на основі чотирьох дихотомій (таблиця 1.4).

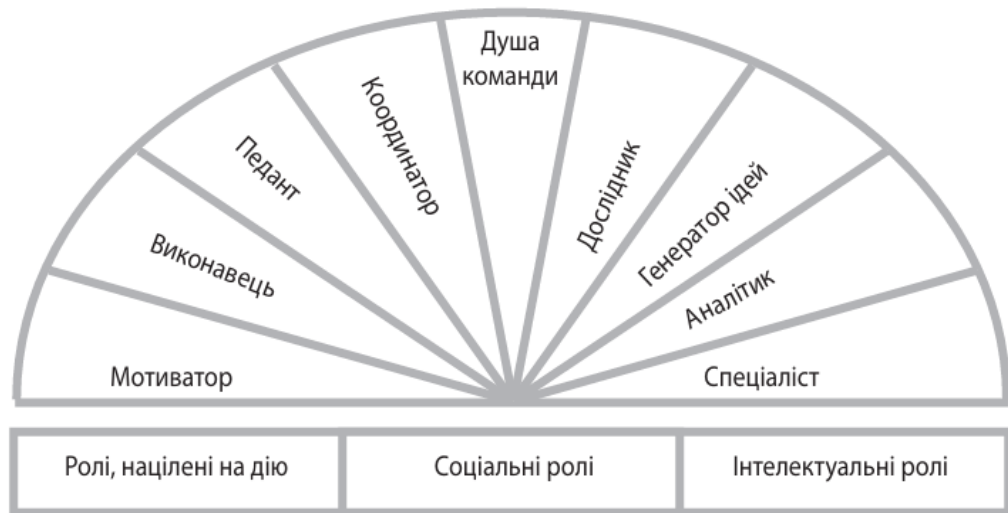


Рисунок 1.3 – Модель командних ролей Белбіна [34]

Таблиця 1.4 – Класифікувати людей за 16 типами особистості на основі чотирьох дихотомій [34]

Дихотомія	Опис першого полюсу	Опис другого полюсу
Екстраверсія (E) – Інтроверсія (I)	Екстраверти отримують енергію через спілкування, активні взаємодії та зовнішній світ.	Інтроверти надають перевагу самотності, роздумам і внутрішній зосередженості.
Сенсорика (S) – Інтуїція (N)	Сенсорики фокусуються на реальному досвіді, фактах і конкретних деталях.	Інтуїти звертають увагу на концепції, ідеї та бачення майбутнього.
Мислення (T) – Почуття (F)	Мислителі керуються логікою, аналітичністю та об'єктивністю у прийнятті рішень.	Почуття спираються на емоції, особисті цінності та гармонію у взаєминах.
Судження (J) – Сприйняття (P)	Судді прагнуть до структурованості, чіткого планування та передбачуваності.	Сприймаючі відкриті до нових вражень, гнучкі та легко адаптуються до змін.

МВТІ дає змогу краще зрозуміти, як люди сприймають інформацію, приймають рішення і взаємодіють у соціумі.

У корпоративному середовищі МВТІ може бути корисним для усвідомлення працівниками власних сильних сторін, зон розвитку та внутрішніх мотиваторів; визначення найвідповіднішого напрямку професійного розвитку; покращення комунікації та взаєморозуміння всередині команд; побудови збалансованих і продуктивних колективів з урахуванням типів особистостей. Комбінація цих чотирьох дихотомій створює 16 унікальних типів особистості (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): 16 типів особистості [7]

1.3 Роль лідерства в управлінні підприємством під час кризи та в умовах невизначеності

Невизначеність і криза – це складні ситуації, що потребують різнопланових підходів до управління, оскільки кожна має свої характерні риси. Криза зазвичай виникає внаслідок серйозних, часто незворотних помилок і вимагає швидкого відновлення ефективності через оперативне втручання. Основна мета кризового менеджменту полягає у стабілізації ситуації та поверненні до нормального функціонування [34].

Натомість невизначеність вимагає створення нових, гнучких організаційних структур, здатних ефективно протистояти майбутнім викликам. У цьому контексті особливо важливим є формування антихрупких систем, які не просто витримують стрес, а й зміцнюються під його впливом. Попередній досвід у таких умовах може втратити актуальність, тому критично важливо регулярно переглядати та адаптувати управлінські підходи [34].

Відмінності між управлінням кризою та управлінням невизначеністю проілюстровано в таблиці 1.5. Під час кризи менеджери зазвичай діють швидко, часто в екстреному режимі, щоб негайно вирішити проблеми. У

випадку з невизначеністю фокус зміщується на створення довготривалих, стійких механізмів взаємодії та ухвалення рішень, що дозволяють передбачати виклики та системно на них реагувати.

Таблиця 1.5 – Відмінності роботи в кризу і в невизначеність для компанії [34]

Параметр	Робота в кризу	Робота в невизначеності
Фактори впливу	Відомі	Не визначені
Фокус управління	Варіанти виходу	Фактори управління
Час використання	Короткочасно	Постійно
Динаміка	Стабілізація	Розвиток
Ціль	Зниження ризиків	Зміни під задачу
Задача	Захист від руйнування	Антихрупкість
Траблшутинг	Явні загрози	Тліючі фактори
Попередження	Використовується (профілактика негативних наслідків)	Не використовується (команда і навички швидкого реагування)

Ефективне управління обома станами вимагає чіткого розподілу відповідальності серед фахівців, адже кожна ситуація передбачає різні навички. Для роботи в умовах невизначеності підприємства повинні дотримуватися ряду принципів: чітке формулювання мети, стратегії та конкретного плану дій; злагоджена командна робота, що базується на глибокому розумінні загального напрямку; дисципліна виконання та постійне оновлення знань і навичок; двостороння підтримка між лідерами та працівниками; готовність до проактивних дій за принципом «готуй сані влітку»; постійна актуалізація «карти невизначеності» – тобто аналізу зовнішніх і внутрішніх змін; чітка система внутрішньої комунікації (каскадний обмін інформацією); прозорі критерії ефективності та цільових результатів; дотримання трансформаційного балансу [34].

Крім того, створення команд швидкого реагування та розвиток розподіленого лідерства сприяють зміцненню здатності організації діяти в умовах непередбачуваних змін. Одним із критичних аспектів є активне виявлення зовнішніх і внутрішніх сигналів потенційних загроз – це підвищує стійкість компанії до майбутніх кризових подій.

Для практичного використання пропонується порівняльна таблиця (таблиця 1.6), яка дозволяє оцінити поточну ситуацію в компанії та визначити найбільш доречну стратегію реагування.

Таблиця 1.6 – Чек-лист для оцінки стану компанії [34]

Показник	Криза	Невизначеність
Фінансові результати	Значне скорочення прибутку, збитки, збільшення боргових зобов'язань, погіршення ліквідності, падіння ринкової вартості	Можливі нестабільні зміни, не завжди з негативною динамікою
Операційна діяльність	Зменшення ефективності, зростання браку, перебої у постачанні, зростання витрат, зниження якості	Перебудова процесів, необхідність гнучкої адаптації до нових умов
Ситуація на ринку	Втрата частки ринку, посилення конкуренції, зміна попиту	Нові правила гри, з'являються нетрадиційні можливості для розвитку
Внутрішні процеси	Конфлікти в колективі, висока плинність кадрів, низький рівень мотивації, порушення комунікації, відсутність чіткого курсу	Необхідність організаційних змін і цифровізації внутрішніх процесів
Зовнішнє середовище	Кризу можуть викликати зовнішні чинники: економічні потрясіння, природні лиха тощо	Постійна турбулентність і непередбачуваність зовнішніх впливів
Характер ситуації	Гостра, короткотермінова проблема, спричинена конкретною подією; потребує негайного реагування	Тривалий, нестабільний період; вимагає стратегічної гнучкості та розвитку
Цілі управління	Швидке відновлення функціонування, мінімізація втрат	Переформатування стратегії, забезпечення стійкості та адаптивності до змін

З урахуванням специфіки роботи в умовах кризи та невизначеності доцільно формувати команди, використовуючи інтегрований підхід, який базується на моделі Іцхака Адізеса, командних ролях за Р. Мередітом Белбіном і типології особистості MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Такий підхід дозволяє створити збалансовані команди, що враховують як професійні компетенції, так і психологічні особливості співробітників [34].

Алгоритм формування команд для кожної з ситуацій подано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Пропозиції формування команди в кризу і в невизначеність (за моделлю І. Адісеса, моделлю командних ролей Р. Мередіт Белбіна та індикаторами типів Маєрс-Брігс «МВТІ»)

Критерій	Команда при роботі в кризу	Команда при роботі в невизначеності
Модель І. Адісеса	Виробник (P), Адміністратор (A)	Підприємець (E), Інтегратор (I)
Типи особистості за МВТІ	ESTJ, ESFJ, ISTJ	ENTP, ENFP, INTP
Ролі за Белбіном	Генератор ідей, Мотиватор, Координатор, Аналітик, Контролер + Виконавці	Пошукач ресурсів, Натхненник, Координатор, Генератор ідей + Виконавці

Кожен тип ситуації потребує специфічного складу [34]:

1) у кризовому середовищі пріоритетними є швидкість реагування, чітка ієрархія, дисципліна, концентрація на конкретних результатах. Потрібні ролі: Виконавець, Завершувач, Координатор (за Белбіним); типи МВТІ – ISTJ, ESTJ, ENTJ, які орієнтовані на порядок, логіку та управління. За Адісесом – домінують Р (результативні), Р (реалізатори);

2) в умовах невизначеності важливо мати гнучкість, здатність до адаптації, інноваційне мислення. Тут ключову роль відіграють Ідеатор, Творець, Дослідник (за Белбіним); типи МВТІ – INFP, ENFP, ENTP, INFJ. За моделлю Адісеса – переважають Е (підприємницький підхід), І (інтегратори), що забезпечують системність і довготривале планування.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що успішне функціонування сучасних компаній напряму залежить від здатності коректно застосовувати ті чи інші управлінські концепції у відповідних умовах. Проте обрати концепцію – недостатньо. Ключову роль відіграє якісне впровадження змін, що потребує присутності активного лідера змін. Такий лідер не лише формує бачення нового етапу розвитку компанії, а й здатен залучити команду до його реалізації, підтримуючи корпоративні цінності та культуру.

Завдання лідера не обмежується впровадженням нових управлінських інструментів. Він повинен також забезпечувати їх подальший розвиток,

особливо в контексті організаційних змін і постійного вдосконалення. Ефективне лідерство здатне формувати стратегічний потенціал компанії, що, у поєднанні з дієвими методами управління, сприяє підвищенню її конкурентоздатності. Успіх керівника значною мірою визначається його здатністю постійно вдосконалювати як професійні, так і особистісні якості. До ключових навичок належать адаптивність до змін, ефективна комунікація, емоційний інтелект, стійкість до стресу, а також стратегічне мислення. Застосування аналітичного підходу, навчання на попередньому досвіді та активне залучення команди в процес ухвалення рішень – усе це сприяє побудові гнучкої, інноваційної й результативної корпоративної культури.

Таким чином, справжній лідер поєднує глибокі знання зі здатністю надихати команду, приймати зважені рішення і оперативно адаптуватися до динаміки ринку. Усвідомлення цієї комплексної ролі є основою для створення та реалізації ефективних управлінських стратегій, спрямованих на досягнення стабільних результатів у діяльності організацій.

Командоутворення в умовах невизначеності акцентується на довгостроковій стійкості, здатності до інновацій і адаптації. У кризових ситуаціях — на оперативності, дисципліні та ефективності виконання короткострокових завдань. Відповідно, і стиль лідерства відрізняється: гнучке партнерство в умовах невизначеності протиставляється жорсткій централізації у кризі. Формування кризових команд та команд невизначеності дозволяє точно ідентифікувати наявні ресурси, виявити прогалини в компетенціях і підібрати працівників із відповідними типами особистості та навичками. Водночас варто пам'ятати, що ефективність команди визначається не лише її складом, а й рівнем лідерства, залученістю, якістю комунікації, культурою зворотного зв'язку та мотиваційною політикою.

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЙОГО МІСЦЕ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» та його організаційної структури

ТОВ «Нова Пошта», засноване 19 січня 2001 року, займає провідне місце в логістичному секторі України завдяки ряду стратегічних переваг. Серед них – широка мережа відділень, багатофункціональний сервіс, стабільні інвестиції у розвиток та високий рівень лояльності клієнтів. З моменту заснування компанія прагнула зробити доставку максимально зручною – у поштове відділення, офіс або безпосередньо до дверей. Сьогодні вона забезпечує повний спектр логістичних і дистрибуційних рішень: від пересилання документів і невеликих пакунків до перевезення великогабаритних вантажів [20].

Завдяки зручному сервісу «Нова Пошта» дає змогу тисячам підприємців ефективно працювати як на внутрішньому ринку, так і розширювати присутність за кордоном. Компанія забезпечує найшвидшу доставку в межах України – щодоби обробляється 1,5 мільйона відправлень з терміном доставки 24 години. Для зручності клієнтів функціонує найбільша логістична інфраструктура в країні: понад 13 300 відділень та 25 700 поштоматів – усього 39 000 точок обслуговування. У 2024 р. компанія доставила 480 мільйонів посилок і вантажів, що на 16% більше, ніж у 2023 році. У грудні 2024 року було зафіксовано рекорд – 2,25 мільйона доставок за добу [20]. На рисунку 2.1 наведена карта поштових відділень ТОВ «Нова Пошта» в Україні.

Попри складну економічну та геополітичну ситуацію, «Нова Пошта» продовжує стабільно зростати й утримувати лідерські позиції. Сьогодні компанія здійснює швидку та надійну доставку між Україною та країнами

Європи. Вона вже присутня на ринках 16 держав: серед них Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Австрія та Нідерланди [15].

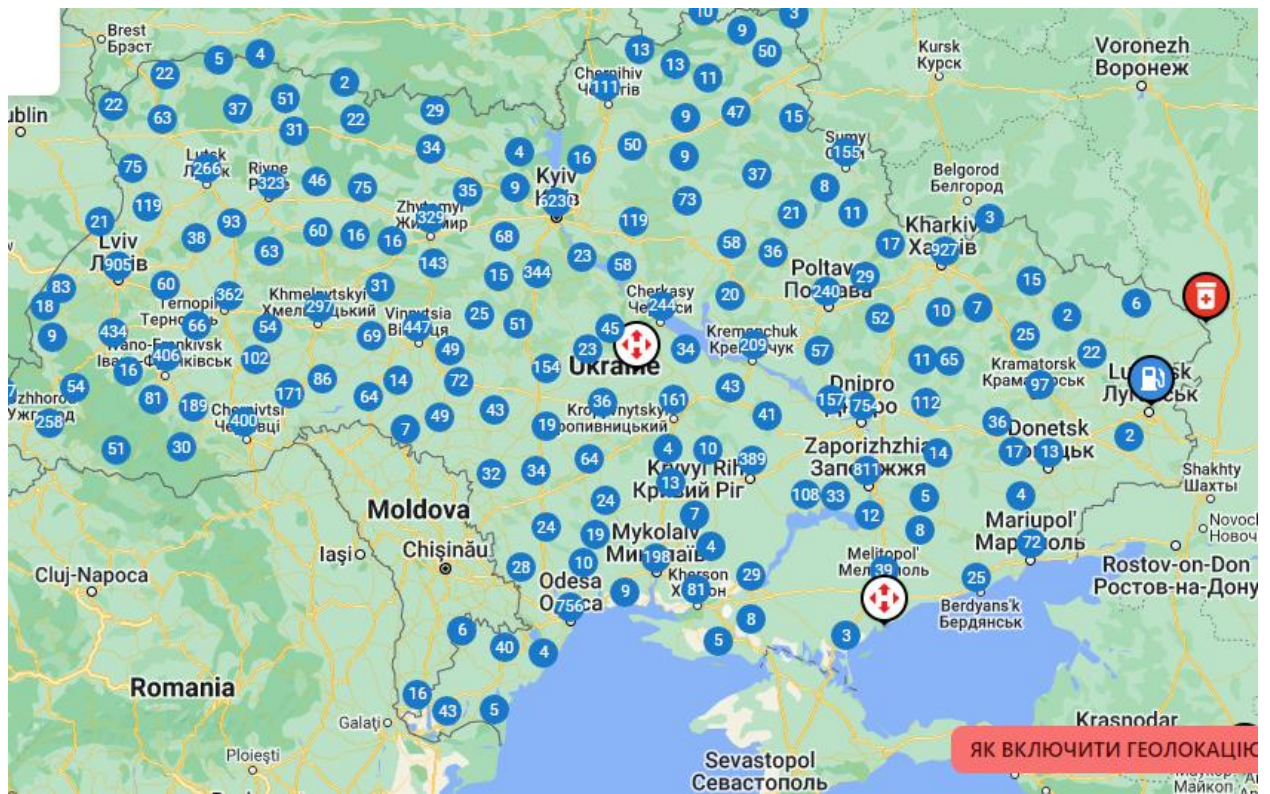


Рисунок 2.1 – Відділення ТОВ «Нова Пошта» в Україні [15]

Міжнародні клієнти можуть користуватися зручною логістикою: «Нова Пошта» має 128 власних відділень у цих країнах, забезпечує доставку за будь-якою адресою та співпрацює з понад 87 000 точок обслуговування партнерів, включаючи PUDO-платформи та поштомати [15].

Фінансові сервіси «Нової Пошти» підтримуються компанією NvaPay – небанківською фінансовою установою, яка створила власну платіжну систему та обслуговує не лише групу компаній, а й зовнішніх корпоративних клієнтів. У 2021 році вона стала першою приватною небанківською установою в Україні, яка отримала повне членство в міжнародних платіжних системах Visa та MasterCard [15]. NvaPay має сертифікат PCI DSS, який

підтверджує високий рівень безпеки обробки платіжних даних користувачів. За даними НБУ, компанія є лідером серед небанківських систем переказу коштів в Україні. Окрім того, Nva Global надає логістичні рішення у сфері міжнародної доставки, допомагаючи українцям та бізнесу відправляти товари в будь-який куточок світу.

Однією з найбільш затребуваних послуг компанії є сервіс NP Shipping [20], який дає змогу українцям замовляти товари, косметику та інші продукти з інтернет-магазинів Європи та США, що не доставляють напряму в Україну. Замовлення можна отримати у відділенні «Нової Пошти» або за домашньою адресою.

За вісім років «Нова Пошта» допомогла понад 1150 благодійним фондам і організаціям із логістикою. Під час пандемії COVID-19 вона інвестувала майже 60 млн грн у медичне обладнання, кисень і засоби захисту для лікарень по всій країні, підтримуючи медичну сферу у критичний період.

При формуванні управлінської структури ТОВ «Нова Пошта» враховує специфіку своєї діяльності, масштабність і складність процесів. Це передбачає наявність регіональних підрозділів, дочірніх компаній і напрямів бізнесу, що потребує створення профільних департаментів з відповідним штатом фахівців. Структура управління є гнучкою, адаптується до змін стратегії, розвитку компанії та впливу зовнішнього середовища, що забезпечує ефективність управлінських процесів (рисунок 2.2).

Організаційна структура компанії побудована за принципом функціонального поділу, де основною ланкою виступає відділ, що виконує, як правило, одну конкретну функцію. Кілька відділів можуть об'єднуватися у департаменти, які відповідають за виконання двох і більше функцій. У разі, якщо департамент включає в себе декілька споріднених відділів, їх доцільно групувати в управління, орієнтоване на виконання схожих завдань. Формування дирекції можливе за умови наявності в її складі щонайменше одного департаменту та одного відділу, що не входить до цього департаменту [15].

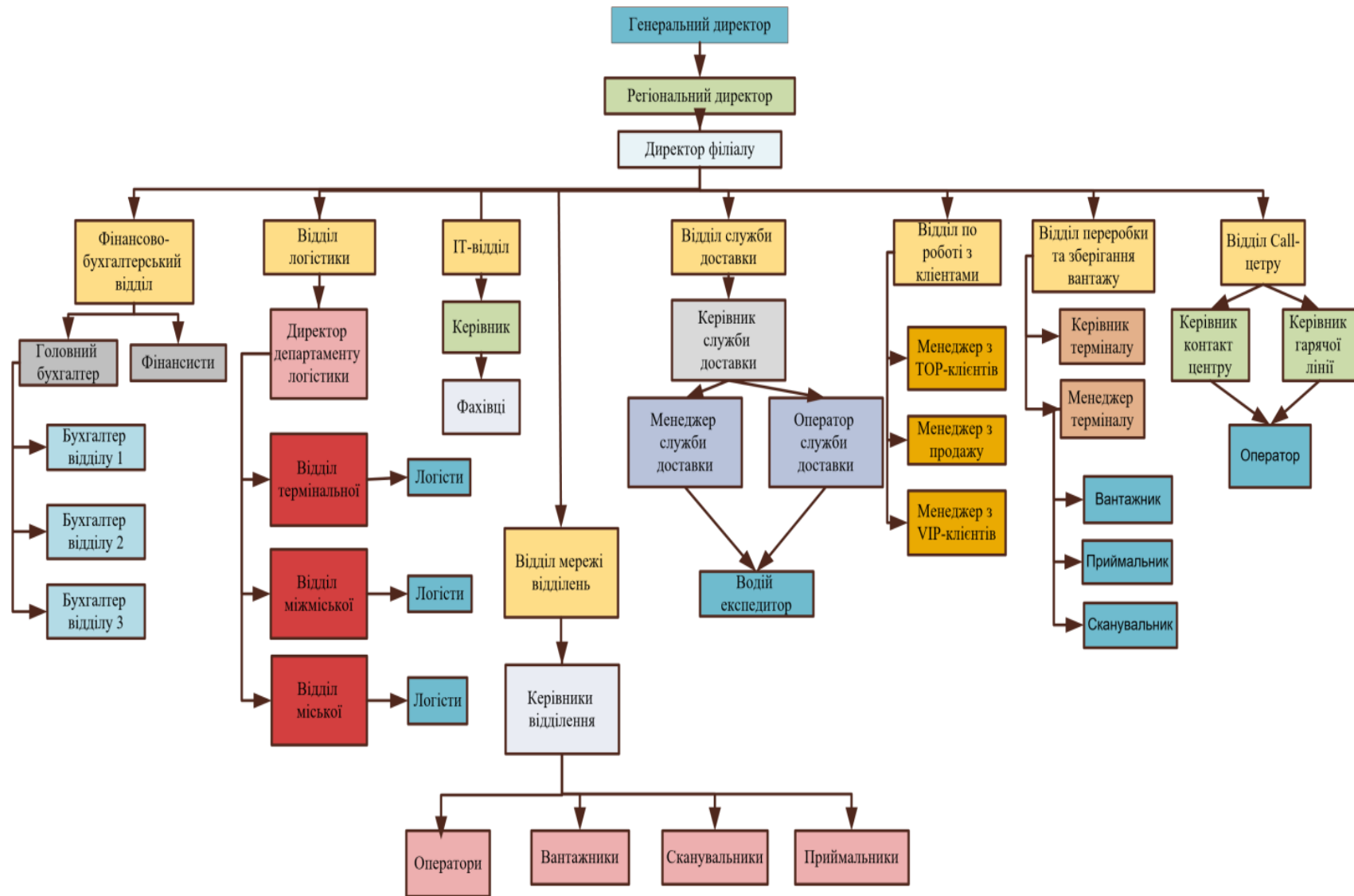


Рисунок 2.2 – Лінійно-організаційна структура ТОВ «Нова пошта» [15]

Для більш гнучкого виконання окремих функцій у межах великих відділів можуть створюватися спеціалізовані групи, які зосереджуються на конкретних аспектах завдань, а також дільниці — за територіальною прив'язкою. Філії підприємства організовуються відповідно до географічного розміщення за межами основного офісу ТОВ «Нова Пошта». Працівники філій та представництв підпорядковуються адміністративно керівництву місцевого рівня, а функціонально — відповідним керівникам офісу підтримки компанії, згідно з налагодженими функціональними зв'язками між структурними підрозділами [15].

2.2 Оцінка місця ТОВ «Нова пошта» на ринку експрес-доставки

Ринок експрес-доставки демонструє щорічне зростання на рівні 35%. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» має постійно оновлювати свої підходи, щоб не лише зберігати лідерські позиції, а й зміцнювати частку на ринку. Компанія досягає цього завдяки своїй гнучкості, високому рівню цифровізації та активному впровадженню інновацій. Останні роки стали періодом помітних технологічних проривів [7].

По-перше, автоматизовані термінали. Одним із глобальних напрямів розвитку логістики є повна автоматизація та роботизація складських процесів. ТОВ «Нова Пошта» вже відкрила п'ять передових інноваційних терміналів – наймасштабніших сортувальних центрів в Україні. Ці об'єкти майже повністю автоматизовані, мають змогу обробляти до 600 вантажівок на добу та сортувати близько 400 000 відправлень щодня (до 10 000 посилок щогодини), що демонструє таблиця 2.1. Рішення щодо сортування приймаються комп'ютерними системами, а не операторами, що дозволило скоротити кількість персоналу в 3–4 рази [7].

У 2016 р. обсяг ринку складської робототехніки складав 2 млрд дол. США, а продажі досягали 40 000 одиниць. До 2022 р., за прогнозами, ринок зріс до 22–23 млрд дол. США, із прогнозованими 600 000 проданими

роботами. Стрімке зростання електронної комерції диктує необхідність повної автоматизації логістики – ручні або частково автоматизовані процеси стають застарілими. Очікується, що попит на складську робототехніку продовжить зростати [7].

Таблиця 2.1 – Основні характеристики інноваційних терміналів ТОВ «Нова пошта» [7]

Назва терміналу	Дата відкриття	Загальна площа	Пропускна здатність	Оснащення	Регіон обслуговування
1	2	3	4	5	6
Київський інноваційний термінал	березень 2018 р.	23,9 тис. м ²	до 50 тис. посилок за годину	обладнання нідерландської компанії Vanderlande	вся територія України
Хмельницький інноваційний термінал	травень 2019 р.	близько 7,7 тис. м ²	14 тис. посилок за годину	1) Vanderlande (8,5 тис. посилок/год); 2) українська компанія «СМС»	Західна Україна
Львівський інноваційний термінал	вересень 2019 р.	близько 15 тис. м ²	до 15 тис. посилок і вантажів/год	1) Vanderlande (8,5 тис. посилок/год); 2) українська компанія «СМС»	28 міжрегіональних напрямків, 80 обласних, усі відділення м. Львова
Харківський інноваційний термінал	грудень 2020 р.	понад 19 тис. м ²	до 20 тис. посилок за годину	обладнання Vanderlande	Схід України
Дніпропетровський інноваційний термінал	лютий 2022 р.	18 тис. м ²	26 тис. посилок за годину	автоматизоване обладнання: MHS Global (2–30 кг), Equinox (до 2 кг)	Схід України
Одеський інноваційний термінал	серпень 2023 р.	близько 16 тис. м ²	до 18 тис. посилок за годину	обладнання Vanderlande, сортувальні лінії Equinox	Південний регіон, міжнародні вантажі з портів
Вінницький інноваційний термінал	березень 2024 р.	12 тис. м ²	до 12 тис. посилок за годину	новітнє обладнання «СМС» у поєднанні з цифровими модулями трекінгу	Центральна Україна, транзит до заходу країни

По-друге, безпілотна доставка. Одним з останніх інноваційних напрямів компанії є впровадження дронів для доставки поштових відправлень. Прототип безпілотника, розроблений на замовлення «Нової Пошти», наразі проходить льотні випробування. Поточна модель здатна транспортувати до 4 кг (20–50 конвертів) на відстань до 350 км. У перспективі планується розробка дронів, які зможуть перевозити до 400 кг, а надалі – до 1 т. Світовий досвід підтверджує перспективність цього напрямку: в Китаї дрони щодня доставляють до 1000 відправлень, а Amazon активно застосовує БПЛА у логістиці та патентує новаторські концепції, включно з повітряними складами-дирижаблями. Такий розвиток вказує на глобальний тренд – перехід логістики на автономні рішення, керовані штучним інтелектом [7].

По-третє, поштомати як стратегічний тренд у логістиці. Один із головних напрямів розвитку сучасної логістики – це безконтактна доставка, яка стрімко набирає популярності. Сучасні споживачі очікують на широкий асортимент товарів, доставлених максимально швидко та без особистого контакту. Особливо в умовах пандемії значна частина клієнтів була готова платити на 5–10% більше за товари, які прибувають протягом 1–3 днів [7]. ТОВ «Нова Пошта» активно працює над автоматизацією процесу видачі відправлень, прагнучи звести до мінімуму залучення людини. Поштомат, як повністю безконтактний формат, є прикладом саме такого рішення – майбутнього, де видача посилок не вимагає фізичної присутності персоналу.

У країнах Балтії вже спостерігається масове впровадження цієї моделі: 85% естонських онлайн-покупців і приблизно половина мешканців Литви та Латвії віддають перевагу поштоматам. У Скандинавії, Франції, Німеччині та Польщі близько 40% усіх відправлень доставляються саме до поштоматів і пунктів «поза домом». Переваги такого підходу – зручність, безпека, гнучкість часу отримання, уникнення черг та економія ресурсів (таблиця 2.2) [7].

Попри позитивну динаміку, інфраструктура поштоматів усе ще

потребує суттєвого розширення. З 28 країн ЄС лише п'ять досягли рекомендованого рівня – 10 поштоматів на кожні 10 000 мешканців. Фінляндія лідирує з показником у 20 одиниць, далі йдуть Словенія та Чехія (за кількістю відділень), а також Естонія, Фінляндія й Данія (за поштоматами). Україна наразі значно відстає за щільністю мережі, тож розвиток пунктів доставки «поза домом» є нагальним завданням для операторів ринку експрес-доставки [7].

Таблиця 2.2 – Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки [7]

Перевага	Опис
Зручність	Поштомати доступні 24/7, а відділення працюють до пізнього вечора. Це дозволяє клієнтам самостійно обирати час отримання без прив'язки до графіку.
Близькість	Відділення та поштомати знаходяться поруч із домом – у супермаркетах, книжкових магазинах, на АЗС тощо, що забезпечує легкий доступ пішки.
Вигода	У багатьох випадках доставка у відділення або поштомат – найдешевший варіант серед усіх доступних способів доставки.
Швидкість	Можлива доставка в той же день. Наприклад, у Києві компанія Meest доставляє посилки за 5 годин, якщо вони здані до 11:00 у поштомат або відділення.

ТОВ «Нова Пошта» вже реагує на ці виклики, зокрема з урахуванням нової реальності: через повномасштабну війну понад 6 мільйонів українців перебувають за кордоном, що зумовило стрімке зростання міжнародного сегменту доставки. У цьому контексті компанія реалізує дві ключові стратегії розширення [7]:

- по-перше, відкриття власних відділень за кордоном (що вже реалізується);
- по-друге, активізація співпраці з міжнародними логістичними компаніями, щоб покрити нові ринки через партнерську мережу.

Обидва підходи є стратегічно доцільними для зміцнення міжнародної присутності бренду «Нова Пошта» в умовах зростаючої конкуренції (рисунок 2.3).

У межах реалізації першого стратегічного напрямку ТОВ «Нова Пошта» активно розширює мережу власних відділень у Польщі.

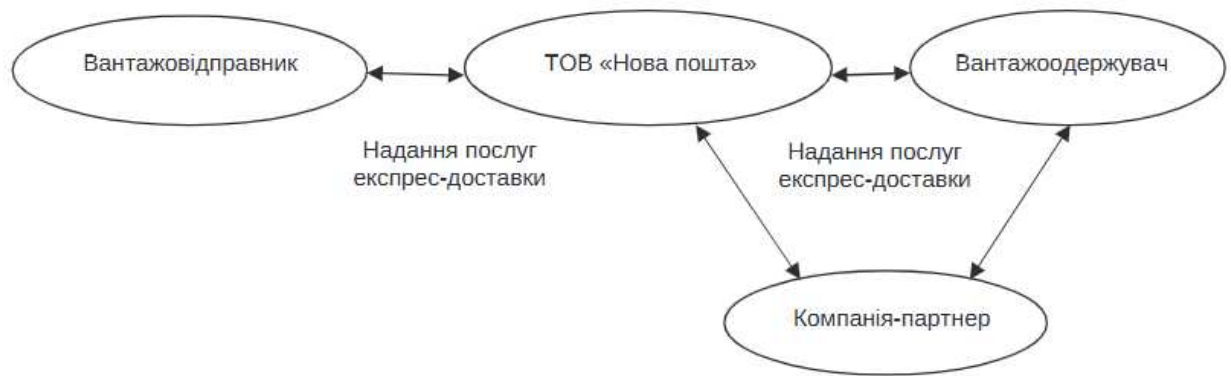


Рисунок 2.3 – Схема роботи ТОВ «Нова пошта» щодо надання послуг експрес-доставки на міжнародному ринку експрес-доставки [7]

Протягом останніх місяців компанія відкрила нові точки не лише у Варшаві та Кракові, а й у Познані та Жешуві. Таким чином, станом на сьогодні українські клієнти мають доступ до восьми відділень у чотирьох великих польських містах. У цих точках можливо здійснювати відправлення та отримання посилок масою до 30 кг. Деталізована тарифна сітка міжнародних відправлень подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Тарифи на доставку з України до Польщі у 2025 р.

Вага посилки	Нова пошта, грн	Meest, грн	Укрпошта, грн	Термін доставки
до 1 кг	400	299	250	від 3 днів
до 2 кг	420	339	250	від 3 днів
до 10 кг	540	659	325	від 5 днів
до 30 кг	840	1 459	400	від 5 днів
Додаткові витрати	Ціни вказані за доставку до відділення або поштомоту. Додатково може стягуватись плата за кур'єрську доставку в Польщі — +35 грн для посилок до 30 кг.	Базова вартість доставки до 1 кг – 299 грн, з доплатою 40 грн за кожен наступний кілограм	Тарифи залежать від ваги та країни призначення. Наприклад, доставка посилки вагою до 2 кг коштує 250 грн	
<p>Додаткові витрати:</p> <p>митні платежі: У Польщі безмитний ліміт становить 45 євро. Якщо вартість посилки перевищує цю суму, одержувач сплачує ПДВ (23%) та, можливо, мито (до 18%),</p> <p>страхування: Деякі оператори включають страхування у вартість доставки, інші можуть стягувати додаткову плату,</p> <p>пакування: Може бути безкоштовним або оплачуватись окремо, залежно від оператора та типу пакування</p>				

Однак, незважаючи на розширення власної інфраструктури, ТОВ «Нова Пошта» поки не може повністю задовольнити зростаючий попит на міжнародну експрес-доставку. За останні два місяці спостерігається суттєве збільшення обсягу міжнародних пересилань, що актуалізує потребу в пошуку надійного логістичного партнера на польському ринку. Така співпраця дозволить компанії закрити ті регіони, де ще не функціонують її власні відділення [7].

Серед потенційних партнерів розглядаються провідні оператори польського ринку: InPost, DPD і DHL. Вибір найдоцільнішого партнера має базуватися на всебічному аналізі та порівнянні рівня їх конкурентоспроможності. З цією метою буде проведено комплексну оцінку логістичних компаній, яка охоплює три ключові блоки: 1) рівень задоволеності клієнтів якістю наданих послуг; 2) поточні ринкові позиції компанії; 3) споживчі рейтинги та відгуки [7].

Результати оцінювання компанії InPost представлені в таблиці 2.4. Для розрахунку рейтингу використано інтегральну методику, яка включає аналіз офіційних даних оператора, експертну думку та оцінки користувачів. Такий підхід забезпечує об'єктивну картину ефективності потенційних партнерів і сприяє обґрунтованому вибору стратегії подальшого розвитку міжнародного напрямку [7].

Таблиця 2.4 – Оцінка споживачами ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost [7]

Критерій	Вага, балів	Оцінка (Експертна)	Оцінка (Клієнтська)	За даними компанії	Середнє значення
1	2	3	4	5	6
Дотримання термінів доставки	0,20	–	3	–	0,60
Тарифна політика	0,15	3	3	–	0,45
Якість збереження відправлення	0,15	–	3	–	0,45
Можливість відстеження відправлень	0,10	4	3,5	–	0,42
Мережа пунктів доставки	0,10	5	4,5	–	0,47
Покриття географії	0,10	4	5	–	0,47

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
доставки відправлень					
Імідж/репутація	0,07	4	–	–	0,28
Швидкість доставки	0,05	–	4	–	0,20
Рівень обслуговування персоналом	0,05	4	4,5	–	0,21
Наявність мобільного додатку	0,03	5	3,5	–	0,14
Разом	1,00				3,68

Під час формування блоку «Оцінка споживачами» використовувалися вторинні дані, зокрема результати соціологічних досліджень, проведених у Польщі у 2021 р. щодо задоволеності якістю послуг у сфері експрес-доставки. Аналітичну роботу над цими матеріалами здійснили фахівці різних підрозділів ТОВ «Нова Пошта». Вони виділили десять ключових критеріїв, які, на їхню думку, є найважливішими для клієнтів, та присвоїли кожному показнику відповідний ваговий коефіцієнт у межах від 0 до 1. Значення цих коефіцієнтів було визначено колегіально на основі експертного консенсусу.

Загальна інтегральна оцінка компанії InPost за цим блоком становить 3,68 бала. За аналогічною методикою було проаналізовано і оцінено інші потенційні логістичні партнери – DPD та DHL [7].

Другий блок – «Позиція на ринку» – відображає ринкову частку компанії, рівень охоплення логістичної мережі, кількість поштоMATів та офісів, обсяг річних відправлень тощо. За цією категорією компанія InPost отримала 4,54 бала (таблиця 2.5).

Третій блок оцінювання – «Задоволеність якістю послуг» – був сформований на основі польового дослідження, проведеного серед співробітників ТОВ «Нова Пошта», які тимчасово перебувають у Польщі. Для об'єктивної оцінки вони здійснювали тестові відправлення та отримання посилок через мережі всіх трьох операторів: InPost, DPD, DHL. Після завершення цього процесу кожен респондент оцінив якість обслуговування за п'ятибальною шкалою. За підсумками було розраховано середню оцінку компанії InPost, яка склала 3,75 бала (таблиця 2.6).

Таблиця 2.5 – Оцінки ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost за критерієм «Позиція компанії на ринку» [7]

Критерій	Вага, балів	Оцінка (за даними компанії)	Оцінка (експертна)	Середнє значення
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	0,10	5	–	0,50
Число співробітників	0,05	5	–	0,25
Річний обсяг відправлень	0,15	4,6	–	0,69
Рівень автоматизації процесів	0,20	5	–	1,00
Наявність різних видів доставки (кур'єрська служба та ін.)	0,10	5	–	0,50
Думка експертів	0,40	–	4	1,60
Разом	1,00			4,54

Таблиця 3.6 – Оцінка ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost за критерієм «Рівень задоволеності клієнтів» [7]

Критерій оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Дотримання термінів доставки	5	5	5
Тарифна політика	5	5	5
Якість збереження відправлення	4	5	5
Можливість відстеження відправлень	5	4	4
Мережа пунктів доставки	3	4	4
Покриття географії доставки відправлень	1	1	1
Імідж / репутація	3	3	3
Швидкість доставки	3	4	4
Рівень обслуговування персоналом	5	4	4
Наявність мобільного додатку	5	4	4
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	4	5	5
Число співробітників (1)	4	5	5
Річний обсяг відправлень	5	4	4
Рівень автоматизації процесів обробки інформації	5	4	4
Наявність різних видів доставки	5	4	5
Строки розгляду претензій	1	1	1
Число співробітників (2)	1	1	1
Рівень автоматизації процесів доставки	4	4	3
Розгалуженість мережі поштоматів	5	4	4
Середнє значення по кожному експерту	3,84	3,68	3,74
Підсумкове середнє значення за критерієм	-	-	3,75

Таким чином, на основі трьох блоків оцінки: споживчі переваги, ринкова позиція, якість послуг, було сформовано підсумкову картину ефективності потенційного партнера шляхом визначення інтегрального рейтингу компанії InPost та розрахунку середнього значення за трьома

ключовими критеріями оцінки [7]:

$$R (\bar{D} + \bar{P} + \bar{S}) / 3,$$

де D – оцінка споживчих переваг,

P – ринкова позиція компанії,

S – рівень задоволеності клієнтів.

Підставляючи дані: $R = (3,68 + 4,54 + 3,75) / 3 = 3,99$

За аналогічною методикою визначені рейтинги інших операторів: DPD – 3,94, DHL – 3,86. Порівнюючи результати, найбільш доцільним партнером для ТОВ «Нова Пошта» на польському ринку експрес-доставки є компанія InPost. Цей вибір підкріплюється і тим, що у 2021 р. InPost вийшла на IPO, ставши четвертим за капіталізацією публічним поштовим оператором у світі. На той момент її ринкова вартість перевищила 10 млрд дол. США [7].

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» та визначення стратегічних напрямів розвитку

Серед основних конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» виокремлюються: активне розширення мережі відділень та поштоμάτων, удосконалення логістичних процесів, цифровізація сервісів, освоєння міжнародних ринків, впровадження інноваційних технологій і розвиток екологічної відповідальності в бізнесі. Компанія системно інвестує в інфраструктуру, автоматизацію операцій і підвищення кваліфікації персоналу [13].

Для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта», було застосовано SWOT-аналіз (таблиця 2.7), який дозволяє виявити сильні сторони, вразливості, потенційні можливості та зовнішні загрози.

Крім того, для стратегічного аналізу напрямків розвитку ТОВ «Нова Пошта» використано матрицю BCG (Бостонської консалтингової групи), яка наведена в таблиці 2.8. Відповідно до цього підходу, до категорії «Зірки»

(високі темпи зростання та високі ринкові частки) відносяться напрями, що мають стратегічний пріоритет і потребують активних інвестицій.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта» [13]

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Стабільна кредитна історія, що підвищує довіру банків і інвесторів	Активне залучення зовнішніх джерел фінансування (гранти, інвестфонди, держпрограми)
Доступ до висококваліфікованого персоналу	Вихід на нові сегменти ринку шляхом розширення спектра логістичних і фінансових послуг
Дієві програми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Диверсифікація логістичних послуг: B2B, e-commerce, медична логістика, міжнародні відправлення
Розгалужена мережа та широкий спектр сучасних логістичних послуг	Можливість створення стратегічних альянсів з глобальними поштовими операторами
Регулярна модернізація обладнання та транспортного парку	Активне розширення долі ринку, зокрема за рахунок розвитку нових регіонів і цифрових каналів
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Високі адміністративні витрати, зростання витрат на обслуговування інфраструктури	Військові дії, що призводять до втрат активів, пошкодження логістичних вузлів, скорочення споживчої активності
Обмежена кількість власних обігових коштів	Зростання інфляції, нестабільність національної валюти
Затяжні строки розробки та впровадження інноваційних послуг	Зниження купівельної спроможності населення — ризик втрати клієнтів
Низький рівень прибутковості в окремих регіонах і напрямках	Ризики зміни податкового навантаження та посилення регуляторного контролю
Відсутність сталого внутрішнього механізму мотивації до інновацій серед частини персоналу	Конкуренція з боку міжнародних гравців та локальних стартапів з новітніми digital-рішеннями
Недосконалість системи ризик-менеджменту та реагування на надзвичайні ситуації	Втрата частки ринку через зміни у поведінці споживачів, які орієнтуються на більш дешеві або швидші сервіси
Відносно низький рівень зарплат для ключових технічних та IT-фахівців порівняно з комерційними гігантами	Зменшення обсягу міжнародних відправлень у зв'язку з геополітичними обмеженнями

Це: розвиток фулфілмент-послуг для онлайн-торгівлі; кур'єрські послуги для B2B-сегменту; розширення мережі поштоматів; цифрові сервіси – мобільні додатки та кабінети клієнта; партнерства з e-commerce і фінтех-компаніями. Ці ініціативи мають значний потенціал зростання та формують

основу майбутньої конкурентоспроможності. До «Знаків питання» належать напрямки з високими темпами зростання, однак поки що з невеликою ринковою часткою для ТОВ «Нова Пошта». У цій категорії доцільно вибірково інвестувати та розвивати ті сегменти, які можуть стати «зірками» .

Таблиця 2.8 – Оцінка стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Нова пошта» за допомогою матриці БКГ

Стратегічний напрям розвитку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	КвADRANT матриці БКГ
Запуск фулфілмент-послуг для e-commerce	Високі	Висока	Зірки
Розвиток перевезень специфічних вантажів (гарячі, крижкі)	Середні	Низька	Знаки питання
Надання корпоративної експрес-доставки	Високі	Середня	Зірки
Доставка та повернення міжнародних замовлень	Високі	Низька	Знаки питання
Розширення мережі поштоматів	Високі	Висока	Зірки
Удосконалення логістики «останньої милі»	Середні	Висока	Дійні корови
Розробка мобільного застосунку та особистого кабінету для клієнтів	Високі	Висока	Зірки
Автоматизація процесів реєстрації та трекінгу	Середні	Середня	Знаки питання
Розвиток співпраці з e-commerce та фінтех-секторами	Високі	Середня	Зірки
Створення ефективної програми лояльності клієнтів	Середні	Середня	Знаки питання

Категорія «Дійні корови» представлена оптимізацією доставки «останньої милі» – стабільний ринок із високою часткою компанії. Цей напрямок генерує значні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на інвестування в інноваційні проєкти.

У рамках матриці BCG відсутні сегменти, які потрапляють до категорії «Собаки» (тобто напрямки без потенціалу зростання та низькою часткою ринку), що свідчить про орієнтацію компанії виключно на перспективні напрямки.

Таким чином, стратегічними напрямами розвитку ТОВ «Нова Пошта»

передбачає: концентрацію інвестицій у «зіркових» напрямках; розумне управління «знаками питання» з метою їх переведення в категорію зростання; використання фінансового потенціалу «дійних корів» для підтримки інновацій [13].

Для стратегічного аналізу бізнес-одиниць ТОВ «Нова Пошта» було застосовано методику McKinsey, що базується на двох ключових оціночних критеріях: ринкова привабливість і конкурентоспроможність. Усі напрями оцінювалися за шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний рівень, а 5 – найвищий рівень відповідної характеристики (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка стратегічних напрямів ТОВ «Нова Пошта» за допомогою матриці McKinsey

Стратегічна бізнес-одиниця (SBU)	Привабливість ринку (1–5)	Конкурентоспроможність (1–5)	Стратегічна позиція
Сегмент доставки товарів для приватних клієнтів	4	5	Переможець 1
Логістика для інтернет-магазинів (B2C фулфілмент)	5	4	Переможець 1
Наповнення та супровід онлайн-магазинів	5	3	Переможець 2
Міжнародна доставка товарів	4	3	Знак питання
Корпоративна експрес-доставка (B2B)	4	4	Переможець 1
Складське зберігання і обробка вантажів	3	4	Переможець 2
Транспортування з температурним контролем (медичні/харчові товари)	3	2	Знак питання
Послуги з повернення та обміну товарів	4	3	Знак питання
Страхування логістичних відправлень	2	3	Генератор коштів
Фінансування покупок клієнтів (сервіс NP Shopping)	3	2	Генератор коштів

Застосування моделі McKinsey дозволяє обґрунтувати пріоритетність інвестування у різні стратегічні напрями діяльності компанії, а також оптимізувати розподіл ресурсів між бізнес-одиницями. Основна увага повинна приділятися розширенню напрямів категорії «переможці», які мають високі оцінки за обома критеріями. Паралельно слід вибірково інвестувати у

перспективні «знаки питання» та спрямовувати ресурси, генеровані «доходогенеруючими» сегментами, на розвиток інших стратегічних ініціатив [13].

Одним із ключових векторів посилення стратегії розвитку для вітчизняних логістичних компаній, включаючи ТОВ «Нова Пошта», є розширення асортименту послуг і вихід на нові сегменти ринку. Така диверсифікація сприяє зміцненню позицій компаній на ринку, підвищує їх стійкість до зовнішніх впливів і дає змогу підтримувати стабільність бізнесу в умовах невизначеності [13].

Серед актуальних стратегічних напрямів для ТОВ «Нова Пошта» є: розвиток фулфілмент-послуг для онлайн-магазинів; впровадження рішень для доставки жаростійких і крихких вантажів; розширення експрес-доставки для комерційного сектору (B2B); посилення міжнародної доставки – як в Україну, так і за її межі [13].

Оптимізація логістики – ще один важливий вектор розвитку. Це охоплює зниження витрат, підвищення швидкості виконання замовлень і загального рівня обслуговування. ТОВ «Нова Пошта» повинна зосередитися на: впровадженні динамічних маршрутних систем; розширенні мережі автоматизованих сортувальних хабів; оптимізації «останньої милі»; ефективному керуванні автопарком.

В умовах цифрової трансформації одним із визначальних чинників конкурентоспроможності є автоматизація та цифровізація клієнтського сервісу. Для ТОВ «Нова Пошта» це передбачає: розробку інтуїтивних мобільних додатків і особистих кабінетів; впровадження чат-ботів і голосових помічників; автоматизацію обробки, реєстрації та відстеження відправлень; інтеграцію з електронним документообігом клієнтів.

В таблиці 2.10 наведені рекомендації для подальшого ефективного розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Одним із важливих напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» є посилення партнерських відносин і формування сервісних

екосистем. Співпраця з ключовими учасниками ринку та інтеграція додаткових послуг дозволяють створювати додаткову цінність для клієнтів і диверсифікувати джерела доходів.

Таблиця 2.10 – Стратегічні рекомендації для подальшого ефективного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок дії	Зміст ініціативи	Ціль / Результат
1. Забезпечення безпеки та надійності	Впровадження системи контролю безпеки у відділеннях, логістичних центрах та на маршрутах перевезень. Посилення охорони та моніторингу в умовах війни.	Захист персоналу та клієнтів; безпечна доставка вантажів, включно з гуманітарними.
2. Альтернативні логістичні рішення	Формування нових маршрутів доставки в обхід зони бойових дій та тимчасово окупованих територій. Використання авіа-, залізничних, комбінованих способів перевезення.	Забезпечення стабільності ланцюга постачань попри військові ризики.
3. Програми гуманітарної логістики	Організація доставки гуманітарних вантажів: харчів, медикаментів, речей першої потреби. Співпраця з волонтерськими та державними ініціативами.	Підтримка населення у кризових зонах; посилення репутації як соціально відповідального бізнесу.
4. Міжнародне логістичне партнерство	Розширення співпраці з логістичними компаніями ЄС та глобальними поштовими операторами. Забезпечення каналів транскордонної доставки.	Безперервний міжнародний обіг посилок; підтримка імпорту/експорту клієнтів у кризових умовах.

Для ТОВ «Нова пошта» актуальним є розвиток співпраці з провідними гравцями електронної комерції, інтеграція з платіжними системами та онлайн-кредитуванням, а також розширення партнерських програм із мережами поштових апаратів і пунктів видачі, що сприяє формуванню комплексної екосистеми послуг навколо доставки, включаючи страхування, зберігання та обробку повернень [13].

Підвищення якості обслуговування та лояльності клієнтів також є ключовим аспектом стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». В умовах зростаючої конкуренції на ринку поштової логістики здатність компаній надавати високоякісні послуги та формувати стійку лояльність клієнтів стає вирішальною конкурентною перевагою. Для ТОВ «Нова пошта» важливими

завданнями в цьому напрямі є впровадження програм лояльності для постійних клієнтів, розвиток спеціалізованих послуг для VIP-клієнтів, покращення швидкості та зручності доставки в сільській місцевості, а також підвищення якості обслуговування у відділеннях та контактних центрах.

Загалом, основні стратегічні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта», особливо в умовах війни та міжнародних перевезень, включають розширення спектру послуг, вихід на нові сегменти ринку, оптимізацію логістичних процесів, підвищення ефективності мережі, цифровізацію та автоматизацію процесів обслуговування клієнтів. Ці заходи спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компаній та забезпечення стабільності бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища [13].

2.4 Аналіз економічних та фінансових показників ТОВ «Нова Пошта»

Основні показники, які використано в рамках економічного аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта», надано в таблиці 2.11, де відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.11, зробимо такі висновки:

- завдяки значному зростанню попиту, виручка від реалізації збільшилася на 22,79%. На це збільшення позитивно вплинуло подорожчання ціни одного відправлення на 5,25% та збільшення кількості відправлень на 15 тис. шт., або на 16,67%. Зростання ціни відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених інфляційними процесами та збільшенням ризику обстрілів складів, а збільшення попиту вплинуло на кількість відправлень у натуральному виразі;

- збільшення вартості основних виробничих фондів на 30,15% пояснюється розбудовою логістичних центрів та відділень та свідчить про розширення інвестиційних вкладень в інноваційні процеси. При збільшенні

виручки від реалізації відбулося зменшення показника фондівдачі на -5,66%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 1,94 грн. у 2024 р. Це на -0,11 грн. менше, ніж у 2023 р.;

Таблиця 2.11 – Економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 рр.

Найменування показника	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне	зростання, %
1	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	тис. грн.	36468879	44779857	8310978	22,79
Кількість відправлень	тис. шт.	405	426	21	5,25
Середня ціна відправлення	грн./ шт.	90	105	15	16,67
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	18769254	24429066	5659812	30,15
Обігові кошти	тис. грн.	4332452	7037517	2705065	62,44
Середньооблікова чисельність працівників усього	ч	26327	27509	1182	4,49
адміністративного персоналу	qa	7056	7519	463	6,56
спеціалістів	qc	1246	1433	187	15,01
основного персоналу	qo	16565	16969	404	2,44
допоміжного персоналу	qd	1460	1588	128	8,77
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	За	18100	20500	2400	13,26
спеціалістів	Зс	16950	18580	1630	9,62
основного персоналу	Зо	15780	17215	1435	9,09
допоміжного персоналу	Зд	14152	15120	968	6,84
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	28625037	35284709	6659672	23,27
Чистий прибуток	тис. грн.	3967156	2500331	-1466825	-36,97
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	грн./чол.	1385,2	1627,8	242,6	17,51
Продуктивність праці в натуральному виразі	тис. шт./чол.	15,4	15,5	0,1	0,73
Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	1,94	1,83	-0,11	-5,66
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	разів	8,42	6,36	-2,05	-24,41
Витрати на гривню продукції	грн./грн.	0,785	0,788	0,003	0,39
Рентабельність підприємства	%	17,17	7,95	-9,23	-
Рентабельність відправлення	%	13,86	7,09	-6,77	-

- сума обігових коштів збільшилася на 62,44%. При цьому відбулося

зменшення коефіцієнту оборотності на -2,05 обертів, чи на -24,41%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до погіршення фінансового стану через несвоєчасне повернення дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта»;

- у 2024 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 1182 працівника або на 4,49%), при цьому за рахунок чисельності основних працівників на 404 працівника, що пояснюється збільшенням виробництва і попиту;

- відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність підприємства, значення якої зменшилася протягом останніх двох років на -9,23%. Рентабельність відправлення також зменшилася на -6,77%, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -1466825 тис. грн. або на -36,97%.

Надання логістичних і транспортних послуг відбувається в процесі трудової діяльності працівників із використанням засобів виробництва, які формують виробничі фонди підприємства. Ці фонди поділяються на основні та оборотні. Основу виробничих потужностей становлять знаряддя праці, які є найбільш динамічною частиною основних засобів – це устаткування, машини, інструменти, контрольно-вимірювальні прилади, комп'ютерна техніка тощо.

Фінанси – це важливий елемент економічного фундаменту підприємства, що забезпечує здійснення підприємницької діяльності. Ефективність фінансової системи визначається обсягом і швидкістю руху коштів. Весь цикл обігу капіталу починається і завершується саме з руху грошових коштів, що робить грошовий оборот центральним елементом капітального обігу.

У ТОВ «Нова Пошта» грошові фонди формуються для реалізації окремих цілей і включають: статутний фонд, фонд оплати праці, амортизаційний, соціального призначення, резервний та інші. Фінансові

ресурси – це кошти, якими підприємство може розпоряджатися, і які використовуються для розширення виробництва, інвестування в об'єкти соціальної інфраструктури, споживання та створення резервів. Ці ресурси в грошовій формі складають основу капіталу, необхідного для організації виробничо-торговельної діяльності.

Структура капіталу включає інвестиції в основні засоби, нематеріальні активи, оборотні кошти та фонди обігу. Джерела фінансування бувають власні (прибуток, амортизаційні відрахування, пайові внески тощо) та залучені (позики, кредити, надходження від цінних паперів, страхових виплат і благодійної допомоги).

Розмір та ефективність виробництва визначають обсяг і структуру фінансових ресурсів підприємства. Водночас, наявність і раціональне використання фінансів впливають на розвиток підприємства та його економічну стабільність, платоспроможність і ліквідність.

Фінансова діяльність підприємства охоплює планування і реалізацію фінансової політики, пошук джерел фінансування, ведення обліку, контроль та аналіз фінансових операцій. Ці функції виконує бухгалтерська служба.

Для ефективного управління необхідна достовірна інформація про ресурси, їх структуру, розміщення та джерела походження. Така інформація подається у формі бухгалтерського балансу, що відображає активи (оборотні та необоротні) і пасиви підприємства на певну дату.

У сучасних умовах основною метою створення підприємства є отримання прибутку. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити результати господарської діяльності, ефективність використання ресурсів, а також визначити шляхи покращення роботи.

Фінансово-економічний аналіз потребує системного підходу, що передбачає ретельну організацію процесу з використанням надійних джерел інформації на кожному з етапів аналітичної роботи.

При розрахунках фінансового стану підприємства були використані дані фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 рр. [26].

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та раціональності вкладання фінансових ресурсів в активи. Від того, які кошти вкладені в необоротні і оборотні активи, скільки їх знаходиться у сфері виробництва і в сфері обігу, в грошовій і матеріальній формах, наскільки оптимальне їх співвідношення, багато в чому залежать результати виробничої і фінансової діяльності, отже і фінансовий стан підприємства.

Розглянемо структуру активу балансу за допомогою таблиці 2.12 та рисунку 2.4.

Таблиця 2.12 – Склад і структура активів підприємства у 2023–2024 рр.

Види активів	2023 р.		2024 р.		Зміна показника тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Необоротні активи	18769254	81,25	24429066	77,63	5659812
1.1) Основні засоби за залишковою вартістю	9327238	40,37	14063881	44,69	4736643
1.2) Незавершене будівництво	2765733	11,97	2230261	7,09	-535472
II. Оборотні активи	4332452	18,75	7037517	22,37	2705065
2.1) Виробничі запаси	413811	1,79	398124	1,27	-15687
2.2) Грошові кошти	1079267	4,67	2659570	8,45	1580303
2.3) Дебіторська заборгованість	1138305	4,93	1640041	5,21	501736
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,00	0	0,00	0
Баланс	23101706	100,00	31466583	100	8364877

Із даних таблиці 2.12 видно, що в ТОВ «Нова Пошта» в 2024 р. порівняно з 2023 р. вартість активів збільшилася на 8364877 тис. грн. При цьому збільшилась вартість необоротних активів на 5659812 тис. грн., а оборотних коштів – на 2705065 тис. грн. При цьому у підприємства відсутнє незавершене виробництво, в складі оборотних коштів скоротилася сума виробничих запасів на -15687 тис. грн., грошових коштів збільшилася на 560774 тис. грн. при збільшенні вартості дебіторської заборгованості на 501736 тис. грн.

Розглянемо структуру пасиву ТОВ «Нова Пошта» за допомогою

таблиці 2.13 та рисунку 2.5. В пасиві балансу відображаються джерела власних (статутний капітал, нерозподілений прибуток, додатковий капітал і залучених засобів виробництва (довгострокові, короткострокові і поточні зобов'язання, кредиторська заборгованість, кредити банків тощо), а також доходи, що можуть виникнути у майбутньому періодів.

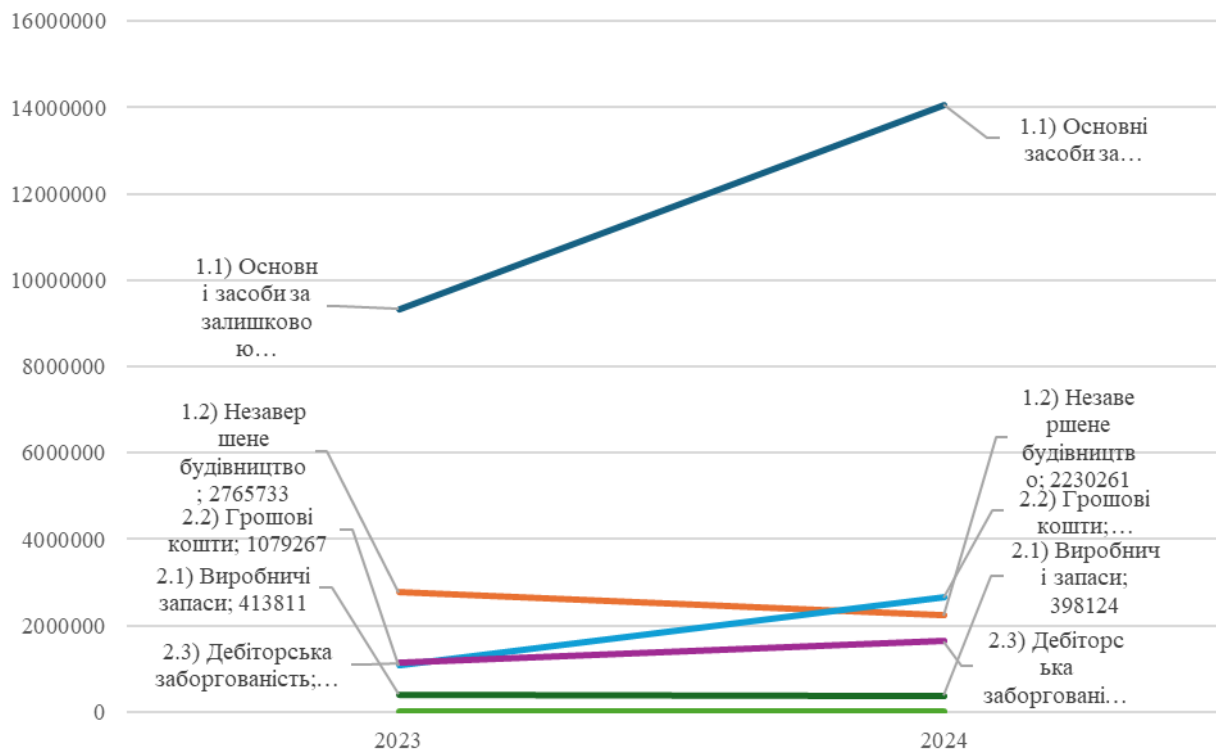


Рисунок 2.4 – Склад та структура активів ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 рр., тис. грн.

За даними таблиці 2.13 видно, що в 2024 р. порівняно з 2023 р. величина власних коштів зросла на 2080071 тис. грн. саме за рахунок нерозподіленого прибутку (на 2080071 тис. грн.). Поточні зобов'язання також зросли на 2491417 тис. грн. При цьому відмітимо, що підприємство користується довгостроковими кредитами, сума яких зросла на 3793389 тис. грн. При цьому структура активу та пасиву суттєвих структурних змін не притерпіла.

Оцінка фінансового стану господарства полягає в порівняльному

дослідженні складу та динаміки основних показників ефективної господарської діяльності підприємства. А також для більш поглибленого і всебічного аналізу інвестиційної привабливості об'єкта інвестування у світовій практиці використовується система відносних показників фінансового аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – Склад і структура джерел формування засобів підприємства (пасиви) за 2023–2024 рр.

Види пасивів	2023 р.		2024 р.		Зміна, тис. грн.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
I. Власні кошти	9508308	41,16	11588379	36,83	2080071
1.1. Статутний фонд	4654	0,02	4654	0,01	0
1.2. Додатковий капітал	27301	0,12	27301	0,09	0
1.3. Резервний капітал	0	0,00	0	0,00	0
1.4. Нерозподілений прибуток	9476353	41,02	11556424	36,73	2080071
II. Довгострокова заборгованість	5337000	23,10	9130389	29,02	3793389
III. Поточні зобов'язання	8256398	35,74	10747815	34,16	2491417
3.1. Кредиторська заборгованість	4838218	20,94	5563722	17,68	725504
3.2. Поточні зобов'язання за розрахунками	3393971	14,69	5175536	16,45	1781565
3.3. Інші	24209	0,10	8557	0,03	-15652
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0
Баланс	23101706	100,00	31466583	100,00	8364877

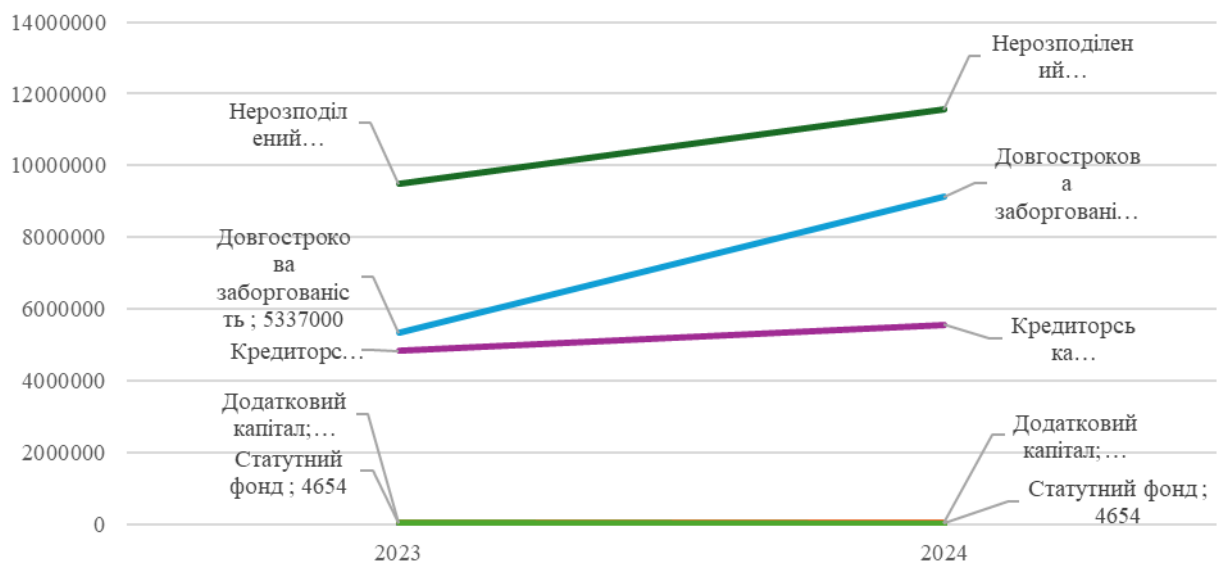


Рисунок 2.7 – Склад пасивів ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 рр., тис. грн.

Проведений аналіз дозволяє оцінити потенційну прибутковість та терміни повернення інвестицій, а також ідентифікувати основні інвестиційні ризики, що можуть істотно впливати на діяльність підприємства. Для визначення інвестиційної привабливості об'єкта інвестування особливе значення мають ключові фінансові показники, серед яких: коефіцієнти ліквідності, що відображають здатність підприємства швидко покривати поточні зобов'язання за рахунок доступних активів; коефіцієнти оборотності, які демонструють ефективність використання активів у господарському обігу; структурні показники капіталу, що характеризують фінансову стійкість підприємства; коефіцієнти прибутковості, які оцінюють рівень дохідності капіталу.

Розраховані показники фінансового стану підприємства зведемо у таблицях 2.14 та 2.15, рисунків 2.6 та 2.7.

Оцінка та прогнозування ліквідності дозволяють визначити, наскільки підприємство спроможне своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями, а також знижують ризик банкрутства через оперативну реалізацію частини активів. Таким чином, рівень ліквідності в аналізованому періоді є індикатором інвестиційних ризиків.

Таблиця 2.14 – Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

№ п/п	Назва показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,131	0,247	0,117
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,475	0,618	0,143
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,138	0,153	0,015
4	Коефіцієнт покриття	1,277	1,360	0,083
5	Величина власного оборотного капіталу	-9260946	-12840687	-3579741
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,401	-0,408	-0,007
7	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,974	-1,108	-0,134
8	Частка оборотних коштів у активах	0,188	0,224	0,036
9	Частка запасів в оборотних активах	0,096	0,057	-0,039
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-22,380	-32,253	-9,873
11	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,335	0,317	-0,019

Проаналізуємо показники ліквідності, які розраховані за даними фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [26] (таблиця 2.13).

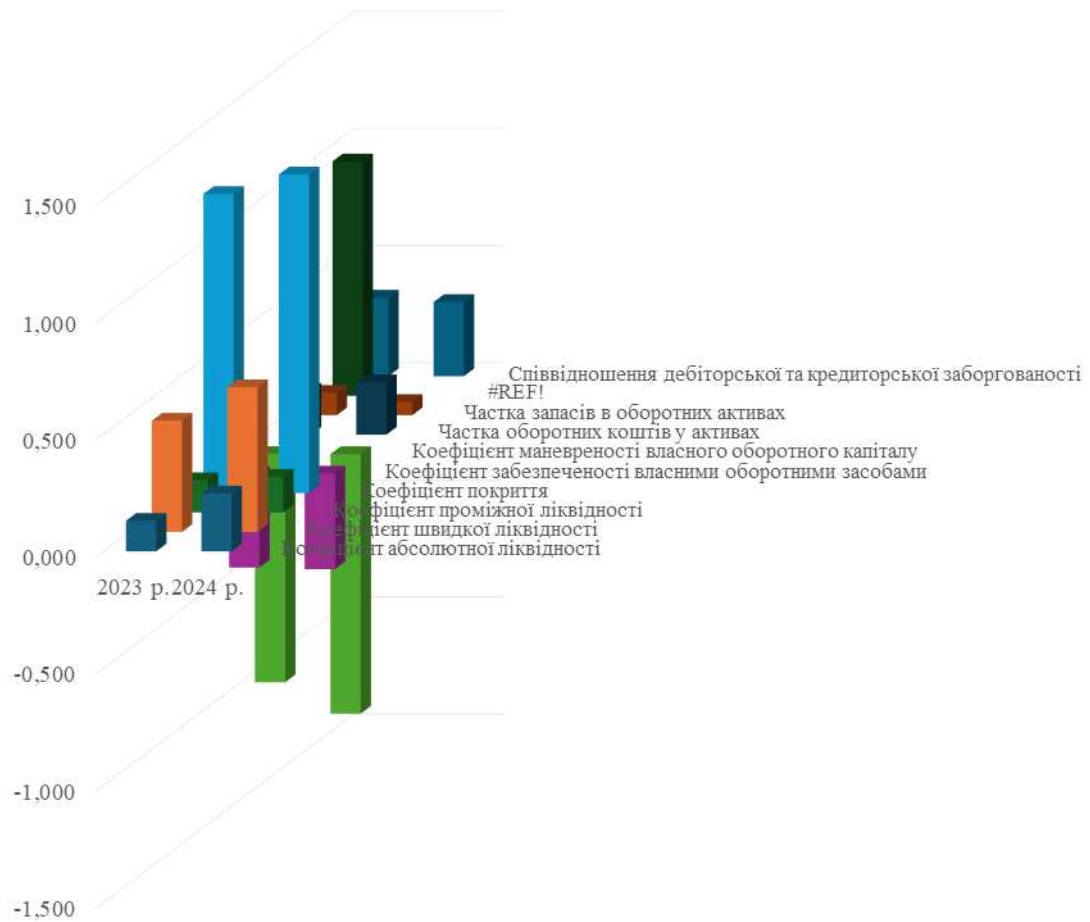


Рисунок 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Нова Пошта»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства погасити свою заборгованість за рахунок грошових коштів. За значення, меншого ніж 0,2 підприємство вважається неплатоспроможним. Ми бачимо, що розрахунки таблиці 2.14 підтверджують достатню кількість грошових коштів для забезпечення платоспроможності підприємства, яка збільшилася у 2024 р. на 0,117. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість підприємства погасити короткострокову заборгованість негайно у випадках надзвичайних обставин за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Цей показник менше одиниці, що означає, що грошових коштів та інших поточних активів (дебіторської заборгованості) недостатньо для погашення поточних зобов'язань. У ТОВ «Нова Пошта» цих

коштів недостатньо – 0,475 у 2023 р. та 0,618 у 2024 р.

Коефіцієнт покриття вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами. Для оцінки платоспроможності та задовільної структури балансу встановлено норматив цього показника на рівні $K_p = 2$. Для ТОВ «Нова Пошта» коефіцієнт покриття дорівнює 1,277 у 2023 р. та 1,360 у 2024 р., що свідчить про недостатню можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Негативним фактором є наявність від'ємної величини власних оборотних коштів, сума яких у 2023 р. дорівнює -9260946 тис. грн., а у 2024 р. – -12840687 тис. грн.

Показники фінансової стійкості характеризують здатність підприємства виконувати свої довготермінові зобов'язання щодо погашення боргу (таблиця 2.15). Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості дає можливість оцінити інвестиційний ризик, пов'язаний із структурою формування інвестиційних ресурсів та виявити раціональність використання джерел фінансування поточної виробничої діяльності.

Таблиця 2.15 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

№ п/п	Назва показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення
1.	Коефіцієнт заборгованості	0,357	0,342	-0,016
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,412	0,368	-0,043
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,412	0,368	-0,043
4.	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,868	0,927	0,059
5.	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,209	0,177	-0,033
6.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,430	2,715	0,286
7.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,974	-1,108	-0,134

Коефіцієнт заборгованості зменшився на -0,016, що є позитивним для підприємства. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів характеризує частку запозиченого капіталу в загальній структурі джерел фінансування підприємства. Для ТОВ «Нова Пошта» у 2023 р. дорівнював

0,868, а у 2024 р. – 0,927, що не відповідає рекомендованим значенням. Коефіцієнт автономії є його оберненим показником. У практиці аналізу інвестиційної привабливості підприємства вважається нормальним значення коефіцієнта запозиченого капіталу до всіх активів на рівні 40%. За даними таблиці 2.15 видно, що коефіцієнт фінансової залежності у ТОВ «Нова Пошта» у досліджуваному періоді зменшився на -0,043% та знаходиться близько рекомендованого рівня. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів показує, що на 1 грн. власного капіталу припадає 0,868 грн залучених коштів у 2023 р. та 0,927 – у 2024 р. Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності власних коштів підприємства та зменшився у 2024 р. на -0,134. Коефіцієнт концентрації власного капіталу визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Він характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів. Для підприємства значення даного показника зменшилося у 2024 р. на -0,033, тобто підприємство у значній мірі залежить від позикових коштів.

Показники фінансової стійкості за 2023–2024 рр. відображені на рисунку 2.8.

Одним із ключових завдань інвестування є досягнення високого рівня прибутковості вкладених фінансових ресурсів. Загальною характеристикою ефективності виробничої діяльності виступає рентабельність, яка відображає рівень прибутковості підприємства. Цей показник враховує не лише витрати живої праці, а й уречевленої, а також демонструє якість реалізованої продукції, ефективність організації виробничих процесів і рівень управління підприємством. Показник рентабельності розраховується як співвідношення отриманого прибутку до сукупних витрат – як матеріальних, так і трудових – на виготовлення та збут продукції, тобто до повної собівартості [12].

Рівень рентабельності показує ефективність виробництва з точки зору отримання прибутку на одиницю матеріальних і трудових затрат по

виробництву та реалізації продукції (таблиця 2.16 та рисунок 2.8).

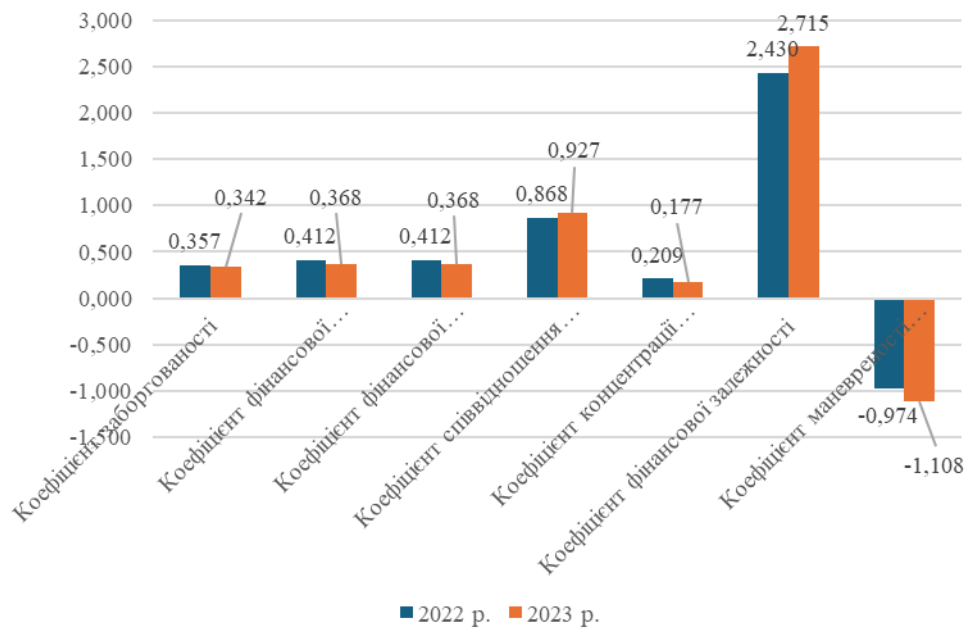


Рисунок 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта»

Таблиця 2.16 – Показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «Нова Пошта», %

Назва показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення
Рентабельність продажу	10,88	5,58	-5,29
Рентабельність підприємства (основної діяльності)	17,17	7,95	-9,23
Рентабельність активів	17,17	7,95	-9,23
Рентабельність оборотних коштів	91,57	35,53	-56,04
Рентабельність необоротних коштів	21,14	10,24	-10,90
Рентабельність власних коштів	41,72	21,58	-20,15

Рентабельність продажу дає змогу визначити, скільки чистого прибутку принесла кожна грн. реалізованої продукції. З даних таблиці 2.16 видно, що в 2023 р. на 1 грн. виручки від реалізації ТОВ «Нова Пошта» приходиться 10,88 грн. чистого прибутку, а у 2024 р. – 5,58, що на -5,29% менше, ніж у попередньому періоді. Рентабельність підприємства у 2024 р. зменшилася на -9,23%, що пояснюється збільшенням величини необоротних і оборотних коштів. Додамо, що всі показники рентабельності мають позитивне значення

у 2024 р., однак негативну тенденцію до скорочення.

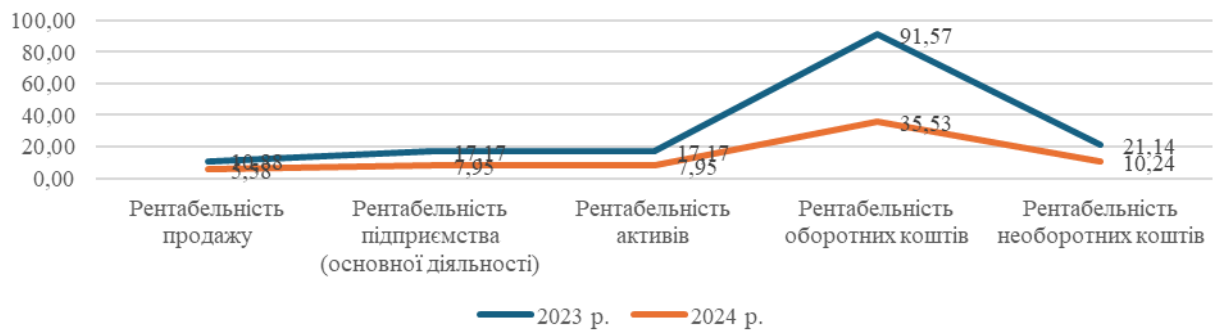


Рисунок 2.8 – Показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 рр.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, ТОВ «Нова Пошта», засноване 19 січня 2001 року, займає провідне місце в логістичному секторі України завдяки ряду стратегічних переваг. Серед них – широка мережа відділень, багатофункціональний сервіс, стабільні інвестиції у розвиток та високий рівень лояльності клієнтів. З моменту заснування компанія прагнула зробити доставку максимально зручною – у поштове відділення, офіс або безпосередньо до дверей. Сьогодні вона забезпечує повний спектр логістичних і дистрибуційних рішень: від пересилання документів і невеликих пакунків до перевезення великогабаритних вантажів. Попри складну економічну та геополітичну ситуацію, «Нова Пошта» продовжує стабільно зростати й утримувати лідерські позиції. Сьогодні компанія здійснює швидку та надійну доставку між Україною та країнами Європи. Вона вже присутня на ринках 16 держав: серед них Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Австрія та Нідерланди.

Удосконалення якості обслуговування, підвищення швидкості доставки та професіоналізація логістичних послуг є критично важливими елементами для підтримки ділової активності. У нинішніх умовах лише ті компанії, які здатні ефективно оптимізувати свої витрати та забезпечити високу якість

сервісу, можуть залишатися конкурентоспроможними. Основними напрямками розвитку ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки мають бути: активне нарощування обсягів відправлень, зокрема на міжнародному рівні; впровадження новітніх технологій для підтримки темпів зростання; постійний моніторинг ситуації на ринку та оперативне реагування на його зміни; розвиток стабільних партнерств з інтернет-магазинами та логістичними операторами; систематичне вимірювання рівня задоволеності клієнтів; стимулювання працівників до підвищення стандартів обслуговування.

Організаційна структура компанії побудована за принципом функціонального поділу, де основною ланкою виступає відділ, що виконує, як правило, одну конкретну функцію. Кілька відділів можуть об'єднуватися у департаменти, які відповідають за виконання двох і більше функцій.

Ринок експрес-доставки демонструє щорічне зростання на рівні 35%. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» має постійно оновлювати свої підходи, щоб не лише зберігати лідерські позиції, а й зміцнювати частку на ринку. Компанія досягає цього завдяки своїй гнучкості, високому рівню цифровізації та активному впровадженню інновацій. Інфраструктура поштоматів усе ще потребує суттєвого розширення. З 28 країн ЄС лише п'ять досягли рекомендованого рівня – 10 поштоматів на кожні 10 000 мешканців. Фінляндія лідирує з показником у 20 одиниць, далі йдуть Словенія та Чехія (за кількістю відділень), а також Естонія, Фінляндія й Данія (за поштоматами).

Загалом, основні стратегічні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта», особливо в умовах війни та міжнародних перевезень, включають розширення спектру послуг, вихід на нові сегменти ринку, оптимізацію логістичних процесів, підвищення ефективності мережі, цифровізацію та автоматизацію процесів обслуговування клієнтів. Ці заходи спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компаній та забезпечення стабільності бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз економічних показав, що завдяки значному зростанню попиту, виручка від реалізації збільшилася на 22,79%. На це збільшення позитивно вплинуло подорожчання ціни одного відправлення на 5,25% та збільшення кількості відправлень на 15 тис. шт., або на 16,67%; збільшення вартості основних виробничих фондів на 30,15% пояснюється розбудовою логістичних центрів та відділень та свідчить про розширення інвестиційних вкладень в інноваційні процеси. Сума обігових коштів збільшилася на 62,44%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -2,05 обертів, чи на -24,41%; у 2024 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 1182 працівника або на 4,49%), при цьому за рахунок чисельності основних працівників на 404 працівника; відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність підприємства, значення якої зменшилася протягом останніх двох років на -9,23%. Рентабельність відправлення також зменшилася на -6,77%, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -1466825 тис. грн. або на -36,97%.

Фінансовий аналіз довів, що в 2024 р. порівняно з 2023 р. вартість активів збільшилася на 8364877 тис. грн. При цьому збільшилась вартість необоротних активів на 5659812 тис. грн., а оборотних коштів – на 2705065 тис. грн. При цьому у підприємства відсутнє незавершене виробництво, в складі оборотних коштів скоротилася сума виробничих запасів на -15687 тис. грн., грошових коштів збільшилася на 560774 тис. грн. при збільшенні вартості дебіторської заборгованості на 501736 тис. грн. В 2024 р. порівняно з 2023 р. величина власних коштів зросла на 2080071 тис. грн. саме за рахунок нерозподіленого прибутку (на 2080071 тис. грн.). Поточні зобов'язання також зросли на 2491417 тис. грн. При цьому відмітимо, що підприємство користується довгостроковими кредитами, сума яких зросла на 3793389 тис. грн.

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

3.1 Обґрунтування необхідності розвитку лідерства та особистої мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта»

Лідерство та емоційний менеджмент є ключовими поняттями в сучасному управлінні. Вони мають як спільні риси, так і суттєві відмінності. Лідерство передбачає силу впливу, яка визначається поєднанням особистих характеристик лідера та сприйнятливостю його аудиторії. Успішне управління та лідерство неможливі без розвинених особистісних якостей і відповідних навичок. Лідерство виступає формою управлінської взаємодії, де ефективно поєднання різних джерел впливу дозволяє надихати людей на досягнення спільних цілей. У воєнних умовах ефективний лідер не тільки формує стратегічне бачення, а й активно втілює його в життя, керуючи емоційним станом команди. Менеджер у цьому контексті виконує роль лідера при реалізації чітко визначених завдань [20].

Як і менеджер, лідер повинен володіти здатністю ефективно організувати систему управління. Вона має функціонувати відповідно до чітко визначеної мети, закладеної керівником. Одним із ключових елементів системи є цифрова інфраструктура, що забезпечує контроль і регулювання інформаційних потоків. У структурі важливу роль відіграє емоційна взаємодія між людьми, адже саме вони є носіями функцій кожного підрозділу. Замість нав'язування змін, людині легше знайти своє природне місце в організації, використовуючи свій емоційний інтелект і управлінські здібності для досягнення цілей [20].

Після того як працівник інтегрується у систему, важливо забезпечити керування горизонтальними зв'язками між колегами, а також вертикальними

– між керівником і підлеглими [33]. На чолі організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» стоїть генеральний директор, який відповідає перед власниками. Йому підпорядковуються заступники, кожен з яких керує окремим напрямом діяльності: маркетинг, продажі, техпідтримка тощо. Далі структура поширюється на регіональних менеджерів, які відповідають за контроль діяльності філій у відповідних областях. Філії, у свою чергу, включають підрозділи з приймання, зберігання, сортування та розподілу пошти й товарів, кожен з яких має власного керівника та профільних спеціалістів.

Організаційна структура ТОВ «Нової Пошти» є гнучкою та багаторівневою. Кожен підрозділ функціонує автономно, але водночас тісно взаємодіє з іншими складовими організації. Оцінка результативності кожного адміністративного блоку здійснюється на основі встановлених показників ефективності. Для кожної одиниці управління розроблена ієрархія обов'язків та процедур, яка охоплює всю організацію. Основними обов'язками адміністративного персоналу є: реалізація завдань, дотримання корпоративних процедур, документальне забезпечення, взаємодія з клієнтами та партнерами, а також підвищення якості роботи підприємства.

Адміністративні працівники також відповідають за прийняття рішень у межах своїх повноважень, зобов'язані дотримуватись вимог інформаційної безпеки, стандартів обліку, охорони праці та соціального захисту. Вони мають бути готовими до швидкої реакції на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі та постійного вдосконалення професійної компетентності. Посадові обов'язки кожного працівника чітко прописані в посадових інструкціях і регламентуються чинним законодавством. Всі члени команди повинні дотримуватись стандартів компанії, підтримувати корпоративну культуру та етичні норми. Особливе значення надається мотивації персоналу через систему винагород, бонусів, навчання, підтримку командної роботи та створення позитивного робочого середовища [20].

Злагоджена робота ТОВ «Нова Пошта» значною мірою залежить від

професіоналізму та компетентності керівників і співробітників, їхньої здатності взаємодіяти задля досягнення спільних цілей. Одним із важливих чинників є впровадження дієвого контролю за виконанням завдань кожним працівником. Це можна забезпечити шляхом регулярних внутрішніх аудитів, аналізу результатів діяльності підрозділів, встановлення ключових показників ефективності (KPI) та розробки планів для їх покращення [20].

Важливою складовою управління є організація ефективної системи звітності та комунікації між рівнями керування та міжвідділової взаємодії. Цього можна досягти через проведення періодичних нарад, створення корпоративної електронної пошти та внутрішніх мереж для швидкого обміну інформацією. Всі внутрішні регламенти – включаючи статут, положення про підрозділи, посадові інструкції – повинні чітко фіксувати функціональні обов'язки та межі відповідальності працівників, а також регулювати їхню взаємодію з іншими структурами [20].

Не менш важливою є система навчання та професійного розвитку персоналу, яка забезпечує наявність у працівників необхідних знань і навичок для результативної роботи в умовах сучасного бізнес-середовища. Це включає підвищення кваліфікації, тренінги та програми розвитку.

Таким чином, лідерські якості та управлінські навички є взаємодоповнювальними компонентами ефективного керівництва. Здатність формувати стратегічне бачення, вести команду та одночасно організовувати й контролювати бізнес-процеси – критично важлива умова успіху. В таблиці 3.1 досліджено зв'язок між професійними характеристиками та рівнем емоційного інтелекту керівників.

Значення таблиці 3.1 є особливо важливим, адже характеристики на кшталт рішучості та твердості дозволяють кандидату впевнено відстоювати власну позицію з будь-яких питань. Особи з подібними якостями зазвичай проявляють цілеспрямованість, стійкість і готовність діяти рішуче задля досягнення мети. Принциповість також відіграє ключову роль, адже вона допомагає швидко реагувати на зміни в організації та ефективно їх долати.

Таблиця 3.1 – Результати оцінки професійних якостей керівників ТОВ «Нова Пошта» [20]

Фактори	Директор	Керівник фінансового відділу	Керівник HR-менеджерів
41	2	3	4
Емпатія та самоконтроль	5	4	3
Узгодженість	5	3	3
Відважність	5	4	4
Принциповість	5	5	4
Передбачливість	5	3	2
Організаторські здібності	5	5	3
Врівноваженість	4	4	3
Чіткість	5	4	3
Компетентність	5	4	4
Звичка вирішувати спочатку важливе	4	4	3
Професійна підготовка	5	5	4
Досвід роботи	5	4	2
Авторитет	5	4	3
Розуміння інших	4	4	4
Комунікабельність	4	4	4
Всього	71	62	49

Ця риса формується з почуття внутрішньої незалежності та впевненості в правильності власних рішень. Врівноваженість свідчить про підготовленість керівника і його здатність до конструктивного діалогу з підлеглими, що забезпечує високий рівень розуміння в колективі [20].

Такі риси, як відкритість до нового, інноваційність і комунікабельність, демонструють рівень сприйняття змін, ставлення до молодого покоління та готовність впроваджувати сучасні підходи. Освіта та професійні компетенції, у свою чергу, визначають рівень лояльності працівника до своєї професії та якість прийняття ним управлінських рішень [20].

ТОВ «Нова Пошта» залишається лідером споживчої довіри серед українців. Згідно з результатами дослідження міжнародного маркетингового агентства, 83% опитаних вважають бренд найбільш надійним. Це найвищий показник серед усіх компаній, що брали участь у дослідженні. Близько 87% респондентів вже користувалися послугами компанії, а 93% планують звертатися до них і надалі.

Індекс споживчої лояльності (NPS) склав рекордні 51%, що на 35%

перевищує показник найближчого конкурента у сфері вантажних перевезень. Високий рівень довіри зафіксований серед представників різних вікових груп, статей та розмірів бізнесу. Ці результати ще раз підтверджують провідну позицію компанії на ринку експрес-доставки. ТОВ «Нова Пошта» не лише змогла здобути довіру споживачів, а й радикально змінила уявлення про поштові послуги, ставши прикладом для наслідування. Вона зробила доставку швидкою, зручною, надійною та інноваційною [20].

Дослідження, на якому ґрунтуються ці висновки, було проведено у форматі онлайн-опитування серед репрезентативної вибірки по всій Україні, окрім окупованих територій. Участь взяли 1085 осіб віком від 16 до 59 років. Статистична похибка становить 3% при достовірності результатів 95% [20].

У сучасних умовах результативність організації значною мірою визначається тим, наскільки ефективно взаємодіють між собою лідери та менеджери, ґрунтуючись на своїх професійних компетенціях, особистісних якостях і рівні відданості (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Елементи характеру лідера згідно концепції «Leadership based on character» та емоційного інтелекту (EI або EQ) [20]

Компетенції	Лідер 1 (директор)	Лідер 2 (керівник фін. відділу)	Лідер 3 (HR- менеджер)
1. Компетенції			
Управління людьми та капіталом	5	5	3
Колаборація	5	4	2
Стратегії та цінності	5	5	5
2. Характер			
Емпатія та самоконтроль	5	5	3
Риси	5	4	3
Чесноти	5	4	3
3. Відданість підприємству			
Залученість	4	5	4
Натхнення	5	4	5
Жертовність	5	3	3

Їхня спільна діяльність забезпечує досягнення амбітних цілей, успішне вирішення поточних завдань та формування сприятливої корпоративної

атмосфери. Перелік ключових компетенцій для керівника зазвичай формується відповідно до потреб конкретного підприємства й готовності персоналу до змін.

Неможливо очікувати відповідального підходу від керівника, якщо він сам не усвідомлює повністю своїх обов'язків і зони відповідальності. Часто трапляються ситуації, коли керівники не мають чіткого розуміння того, що саме від них очікує організація [2].

У динамічному світі бізнесу та управління постає питання: що саме робить людину ефективним лідером або менеджером? Це питання залишається актуальним, зважаючи на часте використання понять «лідер» і «менеджер» як взаємозамінних, попри те, що кожне з них має власну функціональну специфіку та значення в організаційній структурі. Справжній лідер відзначається відкритістю до змін, високим рівнем комунікації, стратегічним мисленням, відповідальністю та здатністю мотивувати себе і свою команду до досягнення цілей [20].

Риси, які повинен мати лідер, охоплюють широкий спектр особистих і професійних якостей. До них належать впевненість у собі, внутрішня сила, креативність, вміння розуміти людей, на них впливати, чесність, психоемоційна стійкість та високий рівень лідерського потенціалу [2]. Керівник має бути рішучим, але при цьому спроможним координувати свої дії із командою. Хоча ці якості є позитивними, поєднання їх в одній особі вимагає гнучкості та балансу.

Менеджер, який виконує функції на рівні вищого керівництва, повинен також володіти навичками зовнішньої взаємодії – вмінням працювати з публікою, ЗМІ, органами влади. Водночас він повинен якісно організовувати внутрішні процеси – мотивувати персонал, підтримувати зворотний зв'язок та бути відкритим для колег. Розвиток лідерських якостей – це не випадковий процес, а цілеспрямоване навчання та постійне вдосконалення компетенцій. Цей напрямок менеджменту визнає можливість формування лідерства через тренінги, самонавчання та практичний досвід [20].

Для формування лідерського потенціалу застосовується низка цілеспрямованих технік і методик [21]:

1) насамперед, розвивається внутрішня мотивація особистості – прагнення до лідерства, впевненість у власних силах, готовність приймати відповідальні рішення, здатність бути послідовним і наполегливим у досягненні командної мети. Важливу роль відіграє усвідомлення своїх сильних сторін, віра в успіх і наявність ентузіазму;

2) також акцент робиться на інтелектуальному та моральному розвитку особистості. Серед провідних якостей – професійна компетентність, етичність, глибокий аналітичний підхід, здатність оперативно оцінити ситуацію, стратегічне мислення та вміння формулювати і реалізовувати цілі. Без цих характеристик лідеру складно здобути повагу та авторитет у колективі;

3) окремо увага приділяється соціальним навичкам – вмінню ефективно комунікувати з колективом. Це охоплює культуру мовлення, здатність чітко формулювати думки, уважно слухати співрозмовника, коректно робити зауваження, надавати підтримку та проявляти турботу. Лідер повинен поважати гідність інших, вміти вчасно реагувати на їхні потреби і сприяти створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння.

Найуспішніші організації – це ті, що поєднують управління та EQ лідерів у синергії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Напрями розвитку лідерських якостей, навичок і управління знаннями як процесу [20]

№	Лідерські якості	Лідерські навички	Лідерські знання
1	2	3	4
1	Впевненість у собі: впевнені лідери вірять у свої здібності й переконані у власному потенціалі досягти успіху	Постановка цілей: лідери формують амбітні, але реалістичні цілі для команд, розробляючи чіткі плани для їх досягнення.	Теорії лідерства: розуміння основних теоретичних моделей лідерства й вміння застосовувати їх у практичній діяльності.
2	Компетентність: кваліфіковані лідери	Делегування: ефективні менеджери вміють правильно	Практика лідерства: лідери володіють досвідом

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4
	мають достатній рівень знань і умінь для якісного виконання своїх професійних функцій.	розподіляти завдання між членами команди.	застосування лідерських підходів у реальних управлінських ситуаціях.
3	Мотивація: лідери надихають підлеглих до досягнення високих результатів, підтримують бажання до самореалізації.	Ефективна комунікація: здатність чітко й переконливо формулювати ідеї, вести конструктивний діалог з командою.	Особистий досвід: розуміння того, коли й як застосовувати конкретні лідерські підходи у складних ситуаціях реального світу.
4	Навчання та розвиток: успішні лідери постійно самовдосконалюються, відкриті до нової інформації, включно з цифровими технологіями.	Розв'язання проблем: вміння знаходити ефективні рішення у процесі подолання труднощів і досягнення поставлених цілей.	Навчання впродовж життя: здатність до самостійного здобуття знань через цифрові джерела (блоги, подкасти, відео тощо) [11].
5	Менторство: прагнення підтримувати професійний розвиток колег і підлеглих через передачу досвіду та особисте наставництво.	Комунікація: здатність ефективно будувати міжособистісні зв'язки задля досягнення спільних цілей і гармонії в колективі.	Застосування штучного інтелекту: розуміння можливостей використання ШІ для прийняття елементарних управлінських рішень.
6	Військове лідерство, виживання, патріотизм: здатність діяти у надскладних обставинах, демонструвати мужність, самовідданість і витримку.	Передавання знань у складних умовах: вміння навчати інших в екстремальному середовищі або в умовах обмежених ресурсів.	Досвід у кризовому лідерстві: знання, отримані в реальних екстремальних ситуаціях, що формують здатність лідера діяти в умовах стресу.

Лідерство та менеджмент працюють Дедалі більшого значення набуває формування ефективної системи менеджменту на основі розвитку IQ лідера, як тривалого і складного процес. Це також зможе розвинути в персоналу якості, які необхідні для досягнення успіху в сучасних організаціях. разом, щоб створити високу синергію продуктивності. В таблиці 3.4 деталізовані рекомендації для лідерів, менеджерів і організацій, які дозволять досягти ефективного розвитку персоналу [20].

Таблиця 3.4 – Рекомендації для лідерів, менеджерів і організацій, які дозволять досягти ефективного розвитку персоналу [20]

Категорія	Розширені рекомендації
1	2
Лідери	1. Формуйте культуру відкритого діалогу: демонструйте готовність слухати менеджерів, визнавати їхні ідеї та враховувати їх у процесах прийняття рішень.
	2. Проявляйте емоційне лідерство: в умовах воєнного та кризового періоду навчіться тонко відчувати психологічний стан співробітників, підтримуйте їх морально та ментально.
	3. Сприяйте розвитку комунікацій: регулярно проводьте стратегічні сесії, круглі столи, практичні семінари для побудови взаєморозуміння та зменшення управлінської фрагментації.
	4. Розвивайте навички менторства: виступайте наставниками для менеджерів, передавайте практичний досвід, допомагайте з професійною орієнтацією та складними рішеннями.
	5. Будьте гнучкими в управлінні: вмійте балансувати між авторитетом і делегуванням, уникаючи домінування чи відсторонення від участі в оперативному менеджменті.
	6. Уникайте авторитарності: спрямовуйте колектив, не пригнічуючи ініціативу – підтримуйте творчий простір, у якому менеджери не бояться помилятися та навчатися.
Менеджери	1. Приймайте лідерів як стратегічних партнерів: визнавайте їхню роль не лише як контролерів, а як наставників, які формують напрям руху організації.
	2. Будьте відкритими до менторського супроводу: навчіться отримувати конструктивну критику, задавайте питання та самі ініціюйте професійні діалоги.
	3. Дотримуйтесь принципів взаємної поваги: незалежно від позиції у структурі, підтримуйте партнерські стосунки, будуйте довіру на щоденних справах.
	4. Демонструйте ініціативу: не чекайте розпоряджень згори – пропонуйте рішення, беріть відповідальність за частину управлінських викликів.
Організація	1. Формалізуйте спільні цілі: створюйте міжфункціональні групи, у яких лідери та менеджери спільно відповідають за результат – це зміцнює горизонтальні зв'язки.
	2. Упровадьте систему зворотного зв'язку: організуйте анонімні опитування, фокус-групи, щорічні оцінки культури співпраці для об'єктивного моніторингу якості управління.
	3. Створіть систему мотивації співпраці: запровадьте програми матеріального і нематеріального заохочення за приклади ефективної взаємодії між рівнями управління.
	4. Інвестуйте в розвиток емоційного інтелекту: реалізуйте корпоративні навчальні програми з розвитку EQ для всіх рівнів персоналу.
	5. Визначте межі управлінської автономії: чітко розмежуйте повноваження, зберігаючи баланс між контролем і самостійністю, щоб уникнути дублювання та безвідповідальності.
Розвиток персоналу	1. Виховуйте відповідальність: заохочуйте працівників брати відповідальність не тільки за свої дії, а й за загальний результат команди.
	2. Формуйте культуру залученості: через командні ініціативи, спільні.

Кінець таблиці 3.4

1	2
	проекти та регулярну підтримку зміцнюйте відчуття приналежності до організації
	3. Розвивайте комунікативну грамотність: навчайте працівників не лише доносити думки, а й слухати, ставити уточнюючі запитання та працювати з емоціями у спілкуванні.
	4. Підвищуйте адаптивність: впроваджуйте тренінги з критичного мислення, цифрової грамотності, прийняття рішень в умовах невизначеності.
	5. Поєднуйте навчання з практикою: стажування, ротація посад, участь у стратегічних робочих групах – усе це формує реальні лідерські навички.

3.2 Впровадження заходів розвитку персоналу на основі лідерства та оцінка їх ефективності

Головні напрями розвитку персоналу на основі лідерства у ТОВ «Нова Пошта» передбачають у аналіз і планування як основа лідерської стратегії, самооцінку і розвиток особистих лідерських якостей, постійний аналіз зовнішнього середовища, формування стратегічного бачення та цілей, розвиток ключових лідерських навичок, моніторинг, адаптація і стратегічна гнучкість, залучення команди до процесів трансформації, формування єдиної візії та командної цілі, стимулювання командної взаємодії та лояльності, систему визнання і мотивації персоналу, інвестування в навчання та розвиток, забезпечення ресурсної підтримки для розвитку, підтримка корпоративної культури через лідерство, розвиток інклюзивної та адаптивної організаційної культури, постійну оцінку впливу лідерських стратегій (таблиця 3.5). Впровадження даних заходів дозволить збільшити виручку від реалізації на 1,4% за експертним висновком фахівців підприємства.

В таблиці 3.3 також наведений розрахунок ефекту та ефективності від впровадження заходів розвитку персоналу на основі лідерства для ТОВ «Нова Пошта». Так, витрати вкладені у розвиток персоналу на основі лідерства складуть 154413 тис. грн., принесе 626918 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 1,4% вище виручки від реалізації 2024 р.. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 669732 тис. грн.,

а ефективність, як відношення результатів до витрат, 4,06 грн. / грн, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,06 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для логістичного підприємства.

Таблиця 3.3 – Оцінювання ефективності впровадження заходів розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» на основі лідерства та оцінка їх ефективності

Напрямок	Ключові заходи та інструменти	Витрати
1	2	3
1. Аналіз і планування як основа лідерської стратегії	Проведення глибокої оцінки ринкової ситуації, аналіз тенденцій у галузі, оцінка впливу економічних, політичних, соціокультурних і технологічних факторів на організацію. Визначення власних управлінських переваг і обмежень, розробка деталізованих планів дій на основі сценарного прогнозування. Визначення індикаторів ефективності, відповідальних осіб і ресурсного забезпечення	9728
2. Самооцінка і розвиток особистих лідерських якостей	Визначення ключових сильних сторін (рішучість, стратегічне мислення, здатність впливати), а також зон розвитку (емоційна стійкість, стресостійкість, гнучкість). Формування цілей особистісного розвитку з урахуванням організаційних цілей, створення профілю компетентностей лідера	4169
3. Постійний аналіз зовнішнього середовища	Систематичне вивчення ринкових даних, конкурентного середовища, макроекономічної ситуації та регуляторного фону. Ідентифікація можливостей для зростання і виявлення потенційних загроз, оцінка впливу глобальних змін на стратегічні плани	14052
4. Формування стратегічного бачення та цілей	Розробка конкретного бачення майбутнього організації, яке буде об'єднувати команду. Встановлення середньо- і довгострокових цілей з урахуванням ресурсних обмежень. Визначення ключових пріоритетів, SMART-формування, декомпозиція завдань для кожного рівня управління	3706
5. Розвиток ключових лідерських навичок	Поглиблення управлінських компетенцій: ефективна комунікація, делегування, прийняття рішень у кризових умовах, фасилітація командних процесів. Участь у спеціалізованих тренінгах, розвиток крос-функціональних навичок, програмування поведінки через менторські практики	11735
6. Моніторинг, адаптація і стратегічна гнучкість	Встановлення системи контролю за виконанням стратегій. Оцінка досягнень у динаміці, використання KPI та OKR, своєчасне оновлення планів. Розробка процедур оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.	16831

Кінець таблиці 3.3

1	2	3
7. Залучення команди до процесів трансформації	Побудова прозорої системи інформування працівників про цілі, зміни та їхню роль у цих процесах. Організація залучення через командні сесії, зворотний зв'язок, залучення до прийняття рішень. Сприяння почуттю причетності до успіху компанії.	6485
8. Формування єдиної візії та командної цілі	Створення спільного бачення майбутнього розвитку компанії, яке буде розділене всіма членами колективу. Залучення до формулювання місії, цінностей і стратегічних напрямів. Актуалізація цілей на регулярних зібраннях	8802
9. Стимулювання командної взаємодії та лояльності	Створення відкритого середовища для обміну ідеями, прийняття колективних рішень, взаємопідтримка у виконанні складних завдань. Розбудова довіри в команді через чесну комунікацію, визнання заслуг, розвиток партнерських стосунків.	18221
10. Система визнання і мотивації персоналу	Визначення та реалізація матеріальних і нематеріальних систем мотивації. Формалізація практики відзначення досягнень: нагороди, подяки, підвищення. Створення середовища психологічного комфорту та кар'єрного зростання	4787
11. Інвестування в навчання та розвиток	Проведення аудитів навичок і потреб розвитку. Створення індивідуальних планів професійного зростання, впровадження безперервного навчання, доступ до внутрішніх і зовнішніх ресурсів (курси, конференції, сертифікація).	8647
12. Забезпечення ресурсної підтримки для розвитку	Виділення бюджету на освіту, менторство, IT-інструменти. Надання доступу до сучасних інструментів навчання, залучення зовнішніх експертів. Побудова цифрової платформи знань та досвіду	13125
13. Підтримка корпоративної культури через лідерство	Лідер як носій і транслятор цінностей компанії. Рольова модель у формуванні поведінки, що відповідає місії та стратегії організації. Сприяння єдності в умовах трансформацій	9882
14. Розвиток інклюзивної та адаптивної організаційної культури	Впровадження принципів рівності, підтримки різноманіття, створення інклюзивного середовища, у якому враховуються індивідуальні особливості кожного працівника	11272
15. Постійна оцінка впливу лідерських стратегій	Збір зворотного зв'язку, аналіз результатів запроваджених стратегій. Аудит впливу на клімат в колективі, продуктивність, якість рішень. Корекція дій з урахуванням реальних змін	12971
Всього витрати, тис. грн.		154413
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		626918
Ефект, тис. грн.		669732
Ефективність, грн./ грн.		4,06

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що

процес змін зазвичай супроводжується складнощами і потребує високого рівня залученості, досвіду та стратегічного мислення з боку керівництва. У цій динамічній реальності особливої цінності набувають лідери, які поєднують бачення майбутнього, адаптивність, здатність до ефективної комунікації та підтримують інноваційні підходи. Наявність стратегічного бачення допомагає лідеру чітко окреслити орієнтири розвитку компанії, що забезпечує команді впевненість у спільному напрямку руху в умовах невизначеності. Гнучкість дає змогу оперативно реагувати на зовнішні зміни, швидко змінювати пріоритети та впроваджувати нові підходи. Відкрита комунікація створює довірливе середовище, в якому співробітники можуть вільно висловлювати ідеї, пропозиції та обговорювати рішення. Підтримка інновацій розкриває креативний потенціал колективу, заохочуючи впровадження нових рішень, технологій і підходів, які забезпечують адаптацію до нових викликів ринку та підвищують конкурентоспроможність. Лідери з такими якостями не лише ефективно керують змінами, а й перетворюють їх на каталізатори зростання та організаційного оновлення.

Завдяки цьому підходу ТОВ «Нова Пошта» не лише зберігає свою життєздатність у кризовий період, а й розширює межі своєї діяльності, освоєно нові ринки, впроваджує інноваційні продукти та зміцнює позиції у конкурентному середовищі.

Напрями розвитку персоналу на основі лідерства у ТОВ «Нова Пошта» дозволяють збільшити виручку від реалізації на 1,4%. Так, витрати вкладені у розвиток персоналу на основі лідерства складуть 154413 тис. грн., принесє 626918 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 1,4% вище виручки від реалізації 2024 р.. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 4,06 грн. / грн, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесє 4,06 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для логістичного підприємства.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку персоналу підприємства ТОВ «Нова Пошта» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Успішне функціонування сучасних компаній напряму залежить від здатності коректно застосовувати ті чи інші управлінські концепції у відповідних умовах. Проте обрати концепцію – недостатньо. Ключову роль відіграє якісне впровадження змін, що потребує присутності активного лідера змін. Такий лідер не лише формує бачення нового етапу розвитку компанії, а й здатен залучити команду до його реалізації, підтримуючи корпоративні цінності та культуру.

Завдання лідера не обмежується впровадженням нових управлінських інструментів. Він повинен також забезпечувати їх подальший розвиток, особливо в контексті організаційних змін і постійного вдосконалення. Ефективне лідерство здатне формувати стратегічний потенціал компанії, що, у поєднанні з дієвими методами управління, сприяє підвищенню її конкурентоздатності. Успіх керівника значною мірою визначається його здатністю постійно вдосконалювати як професійні, так і особистісні якості. До ключових навичок належать адаптивність до змін, ефективна комунікація, емоційний інтелект, стійкість до стресу, а також стратегічне мислення. Застосування аналітичного підходу, навчання на попередньому досвіді та активне залучення команди в процес ухвалення рішень – усе це сприяє побудові гнучкої, інноваційної й результативної корпоративної культури.

Таким чином, справжній лідер поєднує глибокі знання зі здатністю надихати команду, приймати зважені рішення і оперативно адаптуватися до динаміки ринку. Усвідомлення цієї комплексної ролі є основою для створення та реалізації ефективних управлінських стратегій, спрямованих на

досягнення стабільних результатів у діяльності організацій.

Командоутворення в умовах невизначеності акцентується на довгостроковій стійкості, здатності до інновацій і адаптації. У кризових ситуаціях — на оперативності, дисципліні та ефективності виконання короткострокових завдань. Відповідно, і стиль лідерства відрізняється: гнучке партнерство в умовах невизначеності протиставляється жорсткій централізації у кризі. Формування кризових команд та команд невизначеності дозволяє точно ідентифікувати наявні ресурси, виявити прогалини в компетенціях і підібрати працівників із відповідними типами особистості та навичками. Водночас варто пам'ятати, що ефективність команди визначається не лише її складом, а й рівнем лідерства, залученістю, якістю комунікації, культурою зворотного зв'язку та мотиваційною політикою.

ТОВ «Нова Пошта», засноване 19 січня 2001 року, займає провідне місце в логістичному секторі України завдяки ряду стратегічних переваг. Серед них – широка мережа відділень, багатофункціональний сервіс, стабільні інвестиції у розвиток та високий рівень лояльності клієнтів. З моменту заснування компанія прагнула зробити доставку максимально зручною – у поштове відділення, офіс або безпосередньо до дверей. Сьогодні вона забезпечує повний спектр логістичних і дистрибуційних рішень: від пересилання документів і невеликих пакунків до перевезення великогабаритних вантажів. Попри складну економічну та геополітичну ситуацію, «Нова Пошта» продовжує стабільно зростати й утримувати лідерські позиції. Сьогодні компанія здійснює швидку та надійну доставку між Україною та країнами Європи. Вона вже присутня на ринках 16 держав: серед них Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Австрія та Нідерланди.

Удосконалення якості обслуговування, підвищення швидкості доставки та професіоналізація логістичних послуг є критично важливими елементами

для підтримки ділової активності. У нинішніх умовах лише ті компанії, які здатні ефективно оптимізувати свої витрати та забезпечити високу якість сервісу, можуть залишатися конкурентоспроможними. Основними напрямками розвитку ТОВ «Нова Пошта» на ринку експрес-доставки мають бути: активне нарощування обсягів відправлень, зокрема на міжнародному рівні; впровадження новітніх технологій для підтримки темпів зростання; постійний моніторинг ситуації на ринку та оперативне реагування на його зміни; розвиток стабільних партнерств з інтернет-магазинами та логістичними операторами; систематичне вимірювання рівня задоволеності клієнтів; стимулювання працівників до підвищення стандартів обслуговування.

Організаційна структура компанії побудована за принципом функціонального поділу, де основною ланкою виступає відділ, що виконує, як правило, одну конкретну функцію. Кілька відділів можуть об'єднуватися у департаменти, які відповідають за виконання двох і більше функцій.

Ринок експрес-доставки демонструє щорічне зростання на рівні 35%. У зв'язку з цим ТОВ «Нова Пошта» має постійно оновлювати свої підходи, щоб не лише зберігати лідерські позиції, а й зміцнювати частку на ринку. Компанія досягає цього завдяки своїй гнучкості, високому рівню цифровізації та активному впровадженню інновацій. Інфраструктура поштоматів усе ще потребує суттєвого розширення. З 28 країн ЄС лише п'ять досягли рекомендованого рівня – 10 поштоматів на кожні 10 000 мешканців. Фінляндія лідирує з показником у 20 одиниць, далі йдуть Словенія та Чехія (за кількістю відділень), а також Естонія, Фінляндія й Данія (за поштоматами).

Загалом, основні стратегічні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта», особливо в умовах війни та міжнародних перевезень, включають розширення спектру послуг, вихід на нові сегменти ринку, оптимізацію логістичних процесів, підвищення ефективності мережі, цифровізацію та автоматизацію процесів обслуговування клієнтів. Ці заходи спрямовані на зміцнення

конкурентних позицій компаній та забезпечення стабільності бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз економічних показав, що завдяки значному зростанню попиту, виручка від реалізації збільшилася на 22,79%. На це збільшення позитивно вплинуло подорожчання ціни одного відправлення на 5,25% та збільшення кількості відправлень на 15 тис. шт., або на 16,67%; збільшення вартості основних виробничих фондів на 30,15% пояснюється розбудовою логістичних центрів та відділень та свідчить про розширення інвестиційних вкладень в інноваційні процеси. Сума обігових коштів збільшилася на 62,44%. При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на -2,05 обертів, чи на -24,41%; у 2024 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 1182 працівника або на 4,49%), при цьому за рахунок чисельності основних працівників на 404 працівника; відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність підприємства, значення якої зменшилася протягом останніх двох років на -9,23%. Рентабельність відправлення також зменшилася на -6,77%, що пояснюється зменшенням чистого прибутку на -1466825 тис. грн. або на -36,97%.

Фінансовий аналіз довів, що в 2024 р. порівняно з 2023 р. вартість активів збільшилася на 8364877 тис. грн. При цьому збільшилась вартість необоротних активів на 5659812 тис. грн., а оборотних коштів – на 2705065 тис. грн. При цьому у підприємства відсутнє незавершене виробництво, в складі оборотних коштів скоротилася сума виробничих запасів на -15687 тис. грн., грошових коштів збільшилася на 560774 тис. грн. при збільшенні вартості дебіторської заборгованості на 501736 тис. грн. В 2024 р. порівняно з 2023 р. величина власних коштів зросла на 2080071 тис. грн. саме за рахунок нерозподіленого прибутку (на 2080071 тис. грн.). Поточні зобов'язання також зросли на 2491417 тис. грн. При цьому відмітимо, що підприємство користується довгостроковими кредитами, сума яких зросла на

3793389 тис. грн.

Процес змін зазвичай супроводжується складнощами і потребує високого рівня залученості, досвіду та стратегічного мислення з боку керівництва. У цій динамічній реальності особливої цінності набувають лідери, які поєднують бачення майбутнього, адаптивність, здатність до ефективної комунікації та підтримують інноваційні підходи. Наявність стратегічного бачення допомагає лідеру чітко окреслити орієнтири розвитку компанії, що забезпечує команді впевненість у спільному напрямку руху в умовах невизначеності. Гнучкість дає змогу оперативно реагувати на зовнішні зміни, швидко змінювати пріоритети та впроваджувати нові підходи. Відкрита комунікація створює довірливе середовище, в якому співробітники можуть вільно висловлювати ідеї, пропозиції та обговорювати рішення. Підтримка інновацій розкриває креативний потенціал колективу, заохочуючи впровадження нових рішень, технологій і підходів, які забезпечують адаптацію до нових викликів ринку та підвищують конкурентоспроможність. Лідери з такими якостями не лише ефективно керують змінами, а й перетворюють їх на каталізatori зростання та організаційного оновлення.

Напрями розвитку персоналу на основі лідерства у ТОВ «Нова Пошта» дозволять збільшити виручку від реалізації на 1,4%. Так, витрати вкладені у розвиток персоналу на основі лідерства складуть 154413 тис. грн., принесе 626918 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 1,4% вище виручки від реалізації 2024 р.. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 669732 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат, 4,06 грн. / грн, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 4,06 грн. додаткового доходу ТОВ «Нова Пошта». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для логістичного підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Ареф'єр С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 9 (18). С. 1–20.
2. Відмінності між керівником та лідером. URL: <https://ni.biz.ua>
3. Гапоненко В.А., Бульбенюк С.С., Довганик Н.М. Політичне лідерство: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021. 324 с.
4. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society*. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/50061>
5. Друкер П. Ефективний керівник; пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС. 2018. С. 248.
6. Кобилюх О.Я. Гірна О.Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. *Socio-economic and management concepts: колективна монографія*. International Science Group. Boston : PrimediaeLaunch, 2021. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I>.
7. Кобилюх О.Я., Гірна О.Б. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-8>
8. Концепція «Leadership based on character»: які чесноти потрібні лідерам сьогодні? УКУ. URL: <https://uculeadership.com.ua/knowledgebase/kontseptsiya-leadership-based-on-character-yaki-chesnoty-potribni-lideram-sogodni/>
9. Копитко М., Воронка О. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах лідерства з використанням сучасних концепцій управління: психологічні та безпекові аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1 (77). С. 211–219. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-211-

10. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 83-89. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
11. Линьов К.О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті. *Science Rise: Pedagogical Education*. 2016. Volume 8 (4). С. 29-34.
12. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
13. Місевич М.А., Безсмертний А.В., Грибушин Б.М., Кучер О.Р. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Агросвіт*. 2024. №17. С. 69–75. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.14.69
14. Осовська, Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
15. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
16. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитом клієнтів поштових послуг. URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/>
17. Попрозман, О.І. Мотивація персоналу на підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 9. С. 139–142.
18. Розвиток лідерства. URL: http://megalib.cm.ua/cntent/10066_Rzvitek_liderstva.html
19. Романич І.Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic 29/2/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf)
20. Сватюк О., Манчук -Бойко А. Управління еф лідерів на підприємстві. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE*

ECONOMIC SYSTEMS». 2024. №11. С. 139–147.

21. Сірий Є.В., Нахабич М.А. Дослідження соціальної напруженості в Україні: засадничі аспекти та розробка інструментарію: монографія. К.: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я.О., 2018. 182 с.

22. Скібіцька, Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2010. 360 с.

23. Смирнов І.Г., Косарев Т.В. Транспортна логістика. Київ, 2008. С. 224.

24. Смолін І.В. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства: методичний підхід. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 72—81.

25. Трушевич Г.Б. Іміджмейкінг у сучасних політичних технологіях: український досвід. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 052 «Політологія». Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса, 2023. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/science/razovi_spec_vcheni_rady/df10052023/diss_trushevich.pdf

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

27. Харчишина, О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1(11). С.26-39.

28. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академ вид-во, 2003. 608 с.

29. Чернописька Н.В. Кубрак Н.Р., Чернописький Р.С. Розвиток ринку експрес-доставки в Україні. *Логістика: Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка» «Логістика»*. 2012. С. 310–315.

30. Amazon почне доставляти покупки дронами PrimeAir вже до кінця цього року (поки що тільки в Каліфорнії). URL:

<https://itc.ua/ua/novini/amazon-pochne-dostavlyati-pokupki-dronami-prime-air-vzhe-do-kinczya-czogo-ro-ku-poki-shho-tilki-v-kaliforniyi/>

31. Grzesik K. Przywództwo a współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2010. nr 89. S. 62-70.

32. Havran M., Svatiuk O. Teaching emotional intelligence to students obtaining a bachelor's degree in management. *Perspectives and Innovations of Science (Series «Pedagogy». Series «Psychology». Series «Medicine»)* 2021. No. 4 (4). P. 25–33 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4\(4\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-4(4)-25-33)

33. Murphy E. C., Ruch Sh., Pepicello J., Murphy M. Managing an Increasingly Complex System. *Nursing Management*. 1997. №28(10). P. 33-38 DOI: 10.1097/00006247-199710010-00009

34. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи та невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 492–501. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-492-501>

35. Settembre-Blundo D., Medina-Salgado S. Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. 22 (Suppl 2): S107–S132. DOI: 10.1007/s40171-021-00277-7

36. Sniazhko S. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*. 2019. Vol. 6 (1). 1650692. DOI: 10.1080/23311975.2019.1650692

37. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

38. Керівництво з організації зустрічей віч-на-віч (1:1). URL: https://ukr.pritula.academy/tpost/y6x13_dlj1-kervnitstvo-z-organzats-zustrchei-vch-na

39. Management Styles. URL: <https://adizes.lv/adizesmanagement-style-indicator/>

Відгук на кваліфікаційну роботу
студента групи 073-21-2
Победінскаса Владислава Дмитровича

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу підприємства»

1) Актуальність теми: Персонал підприємства виступає стратегічним ресурсом, від якості якого залежить ефективність кінцевого результату діяльності підприємства та його довгострокове функціонування. Тому управління персоналом є важливим напрямком у загальній системі управління підприємством. Одним з елементів управління персоналом виступає управління розвитком персоналу що дає можливість максимально ефективно використовувати потенціал трудових ресурсів. Враховуючи, сучасну соціально-економічну ситуацію, умови невизначеності, перед персоналом підприємства постають нові професійні виклики, які вимагають постійного розвитку та трансформації. Тому бути конкурентоспроможним та відповідати сучасним умовам персоналу допомагає саме безперервний процес розвитку..

2) Победінскас Владислав Дмитрович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням аналітичного (дослідно-статистичного) методу, коефіцієнтного методу, порівняльного та якісного аналізу, табличного відображення даних.

3) Бакалавр проявив вміння 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 виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

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

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

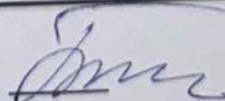
7) Победінскас Владислав Дмитрович показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи

к.е.н., доцент



К.С. Богач

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-2

Победінскаса Владислава Дмитровича

На тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку персоналу підприємства»

Актуальність теми. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного середовища та готовності до завтрашніх змін актуалізується питання розвитку нематеріальних активів підприємства, інтелектуального та соціального капіталу носієм яких є персонал. Персонал – це найвища цінність підприємства. Ставка на професіоналізм і компетентність завжди перспективна. Саме працівники, їх професійна компетентність, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці для виконання посадових обов'язків та вдосконалення діяльності є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідей/ методики Победінскас Владислав Дмитрович приймав 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 оформляти його

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано передбачити категорії персоналу, саме для яких будуть застосовані забороновані.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК (рекомендовано).

К.В.Н. РОЦЕНТ

М.О.Р. РЕППУ

(Місце роботи та посада рецензента)

Н.О.Р.
(підпис)

Решетокки
(ініціали та прізвище)