

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувач вищої освіти

4 року навчання,

Спеціальність 073 Менеджмент

Бикова Надія Едуардівна

Керівник Бурбело Н. О.

старший викладач кафедри

маркетингу та управління бізнесом

Рецензент Шуляк О.І.

керівник на базі дослідження

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«___» _____ 202__ .

Київ – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Бикової Надії Едуардівни**

1. Тема роботи «Проблеми застосування методів менеджменту в організації»
керівник роботи: Бурбело Наталія Олексіївна, старший викладач кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 202_ р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ.
Розділ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НОВА
ПОШТА.
Розділ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОМПАНІЄЮ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових
креслень): 10 таблиць, 8 рисунків, 2 формули.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад			
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень			
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	грудень квітень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	до 25 грудня			
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	до 19 лютого			
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	до 15 квітня			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 26 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «10» листопада 2023 р.

Науковий керівник Бурбело Н.О.

Виконавець кваліфікаційної роботи Бикова Н.Е.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Основні категорії , пов’язані з веденням управлінської діяльності.....	7
1.2. Характеристика методів управління організацією	12
1.3. Застосування методів управління організацією	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА.....	22
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика компанії.....	22
2.2. Аналіз застосування методів управління в компанії.....	31
2.3. Аналіз ефективності застосування методів управління.....	37
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ	40
3.1. Рекомендації щодо налагодження ефективного застосування методів менеджменту в організації	40
3.2. Оцінка впровадження корпоративних змін.....	46
ВИСНОВОК.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена постійною динамікою ринку та необхідністю підтримки конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного бізнес-середовища. Методи управління безпосередньо впливають на ефективність управління організацією. Їх грамотне впровадження та постійна підтримка дозволяє досягти значних успіхів у діяльності організації, збільшити прибуток та рівень задоволення працівників.

Питання методів управління та їх застосування вивчали й досліджували такі науковці як Пітер Друкер, Генрі Файоль, Майкл Портер, Альфред Чендлер, Макс Вебер, Дуглас Макгрегор, Деніел Гоулмен. Дискусії та нововведення у темі методів менеджменту ведуться і сьогодні, так як вони є невід'ємною частиною управління, що видозмінюється і пристосовується до викликів сучасного світу.

Мета роботи: провести теоретичний огляд на застосування методів управління, проаналізувати недоліки, що виникають у застосуванні цих методів в організації "Нова Пошта" і розробити рекомендації щодо їх подолання.

Завдання дослідження включають в себе:

- висвітлити основні категорії, пов'язані з веденням управлінської діяльності;
- розкрити сутність методів менеджменту;
- описати характеристики застосування методів менеджменту;
- надати соціально-економічну характеристику бази дослідження;
- проаналізувати застосування методів управління на ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність застосування методів управління, виявити переваги й недоліки;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності застосування методів менеджменту на ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити, обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес застосування методів менеджменту в компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади застосування методів управління в організації.

Для досягнення поставлених завдань використовувалися методи аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення наукової літератури та практичних досліджень в галузі управління. А також метод прогнозування у написанні рекомендацій в аналітичному розділі.

При виконанні дослідження були застосовані статті, матеріали конференцій, відкриті джерела інформації в мережі Інтернет, роботи науковців та дослідників теми методів управління, а також офіційні звіти компанії «Нова пошта», баланс підприємства, офіційний сайт.

Викладені в роботі дослідження мають важливе практичне значення та наукову новизну. Запропоновано створення інтегрованої системи управління процесами та даними, за дійсного впровадження якого можливо забезпечити зростання продуктивності праці, ефективності виконання завдань, що відповідно підвищить і рівень прибутку компанії. Наведені рекомендації підкріплені розрахунками, що підтверджують доцільність впровадження запропонованого проєкту.

Була проведена апробація результатів, а саме публікація тез на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

Логіка дослідження зумовила структуру дипломної роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 39 найменувань, 4 додатки. Загальний обсяг 73 сторінки, з яких 52 сторінки основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Основні категорії , пов'язані з веденням управлінської діяльності

Управління є ключовим аспектом в ефективному функціонуванні будь-якої організації чи системи. В широкому контексті, управління означає процес прийняття рішень, координації ресурсів та впорядкування дій з метою досягнення поставлених цілей.

Це включає в себе вміння ефективно спрямовувати та мобілізувати ресурси, керувати комунікаціями, визначати стратегії, адаптуватися до змін у середовищі та вирішувати проблеми. Зважаючи на різноманітність організацій і галузей, підходи до управління можуть відрізнятися. Проте, загальний принцип полягає в тому, щоб досягти оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей, сприяючи розвитку організації.

Менеджмент є процесом, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль роботи організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів для ефективного виконання завдань [1]. За визначенням Анрі Файоля «управління включає прогнозування, планування, організацію, командування, координацію і контроль» [2].

Поняття менеджменту сформувалося протягом тривалого еволюційного процесу. З урахуванням його системності та цілісності можна розглядати основні аспекти його розвитку через призму історичних, філософсько-світоглядних та технологічних контекстів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Теорії управління згідно ролі людини [3].

№ п/п	Теорія	Основні представники	Постулати	Завдання керівників	Очікувані результати
1	Класичні теорії	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гаст, П.М.Керженцев	Більшості не притаманне задоволення від праці: менш важливо, що саме вони роблять, порівняно з тим, яку винагороду отримають. Немає бажання виконувати роботу, яка вимагає творчості, самостійності, ініціативи, самоконтролю.	Керівник займається спостереженням та строго контролює дії підлеглих.	Працівники можуть бути мотивовані виконувати свою роботу при належному рівні оплати й строгому контролю.
2	Теорії людських відносин	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лик	Потреби бути корисними та визнаними як особистості є більш важливими для працівників, ніж фінансова винагорода, у стимулюванні до праці.	Основним завданням керівника є створення умов, в яких кожен співробітник відчуває свою цінність. Важливо враховувати пропозиції підлеглих та надавати співробітникам певну ступінь автономії у виконанні завдань.	Участь персоналу у прийнятті рішень допомагають задовольнити їхні потреби у взаємодії та відчутті власної важливості, що дозволяє досягти високої продуктивності в роботі.
3	Гіпотеза людських ресурсів	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор	В більшості працівників робота викликає задоволення. Більшість працівників виявляють здатність до самостійності, творчості, відповідальності та особистого самоконтролю, прагнуть долучатися до досягнення цілей.	Основним завданням керівника є ефективне використання людських ресурсів. Він повинен створити такі умови, в яких кожен працівник може максимально розкрити свій потенціал.	Поступове розширення впливу, самостійності та самоконтролю у підлеглих призведе до безпосереднього підвищення ефективності виробництва.

Менеджмент еволюціонував із змінами суспільства та господарської практики в історичному контексті. Від індустріального до інформаційно-інтелектуального суспільства, менеджмент поділяється на різні види, такі як інноваційний, командний, соціальний, стрес-менеджмент, менеджмент змін, екологічний тощо[4]. Перехід до постіндустріального суспільства викликає нові проблеми, але відкриває і нові перспективи. Нові тенденції у менеджменті виникають внаслідок інтелектуалізації, інформатизації, швидкої динаміки технологічних змін та розповсюдження кроскультурних відмінностей

Процеси інформатизації та переміщення управлінських функцій у віртуальний простір змінюють просторово-часові масштаби та спрощують ієрархічні структури. Це, разом з іншими факторами, впливає на відносини між суб'єктом і об'єктом управління, а також призводить до зміни ролей керівника і виконавця [4, 5].

З давніх часів досвід управління набували різні професіонали, наприклад, жреці, які здійснювали торговельні операції та вели ділове листування й комерційні розрахунки. Навіть у часи фараонів був установлений кодекс законів управління, що визначав порядок контролю та відповідальність за виконання робіт. Перші цивілізації використовували традиційний метод розподілу ресурсів, ґрунтуючись на традиціях і звичаях. У період рабовласницького та феодального суспільств владарював командний принцип розподілу ресурсів, і управління базувалося на контролі за виконанням, тобто реакція на події відбувалася після їх виникнення.

Останні триста років визначають найактивніший розвиток світової економіки, який був відзначений трьома промисловими революціями [6].

1. Перша промислова революція, що відбулася у XVIII–XIX століттях, впровадила парову енергетику та завершила епоху аграрного господарства, викликаючи перехід до машинного виробництва.

2. Друга промислова революція, яка тривала наприкінці XIX – на початку XX століття, була супроводжена освоєнням електроенергії та

систематичними технологічними нововведеннями. Вона призвела до формування прогнозованих технологічних процесів і заміни локальних господарських систем національними.

3. Третя промислова революція, розпочата у 70-80-х роках XX століття, характеризується стрімким розвитком мікроелектроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій. Ця революція призвела до переваг виробництва та використання знань. Вона сприяла глобалізації економіки та максимальному використанню творчого потенціалу особистості [6].

Навіть при давній практиці менеджменту, його визнання як наукової дисципліни відбулося відповідно до викликів автоматизації виробництва і почало набувати широкого визнання тільки на початку минулого століття. У 1911 році Ф. У. Тейлор представив свою працю "Принципи наукового управління", що визначило початок у визнанні управління наукою та його розвитку як самостійної галузі досліджень.

Еволюція менеджменту, як наукової дисципліни, пройшла кілька ключових етапів [7]:

- Етап розвитку науки про управління людьми в процесі виробництва;
- Етап формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків;
- Етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок;
- Етап активного використання кількісних (економіко-математичних) методів управління;
- Етап формування системних та ситуаційних підходів;
- Етап комп'ютеризації управлінських процесів [7].

Кожен з цих етапів визначався радикальними змінами у менеджменті, що можна порівняти з управлінськими революціями.

Функції менеджменту представляють собою відокремлені напрями управлінської діяльності, спрямовані на вплив на управлінський об'єкт для досягнення поставлених завдань [8]. Загальні функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання, є

обов'язковими для всіх підприємств та мають важливе значення для ефективної діяльності організації.

Функції менеджменту			
Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення щодо роботи: як, кому і коли її виконувати.	Організація як функція менеджменту спрямована на формування керуючих та керованих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечення впорядкованості технічної, економічної, соціально-психологічної і правової діяльності кожного суб'єкта господарювання.	Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення їхніх потреб і досягнення цілей організації.	Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Рис.1.1 Функції менеджменту (сформовано на основі джерела [9])

Технологія менеджменту представляє собою організацію діяльності, при якій перед впровадженням конкретних заходів проводиться детальний науковий аналіз трудових процесів та умов їх виконання. Практичні заходи ґрунтуються на досягненнях сучасної науки і передової практики. Автори, такі як С. Кароль, Д. Макгрегор, Г. Малкович, М. Портер, Дж. Різь, Г. Тосі та інші, досліджують технології менеджменту у своїх працях.

Поняття "ефективність менеджменту" в новій політиці державного управління передається через два ключових терміни: efficiency - відношення обсягу виробництва до використаних ресурсів (здатність досягати бажаного результату) і effectiveness - вимірювання ступеня досягнення організацією

своїх цілей та успішності взаємин із зовнішнім середовищем (наявність високого рівня результату) [10]..

В контексті менеджменту, термін "метод" може вказувати на систематичний підхід або стратегію, яку використовують для досягнення конкретних цілей. Методи в менеджменті пов'язані з іншими ключовими аспектами, такими як стиль управління, стратегії, процеси, техніки та підходи. Вони можуть визначати, як саме виконуються функції менеджменту, такі як планування, організація, мотивація, контроль та координація [11].

Методи можуть бути специфічними для конкретних галузей бізнесу чи видів діяльності. Наприклад, методи в управлінні проектами можуть включати в себе техніки планування, методології виконання робіт та системи контролю. У стратегічному менеджменті можуть використовуватися методи аналізу SWOT, бенчмаркінгу та інші.

Отже, методи в менеджменті представляють собою засоби інструментарію, які використовуються для реалізації стратегій та досягнення цілей організації. Роль методів менеджменту полягає в забезпеченні систематичного та ефективного підходу до управління організацією чи проектом. Методи менеджменту визначають конкретні стратегії, підходи та інструменти, які допомагають досягати цілей, оптимізувати ресурси та забезпечувати ефективність в діяльності.

1.2. Характеристика методів управління організацією

Ефективність підприємства залежить від правильного застосування організаційно-господарських методів, таких як законодавча база та методичне забезпечення. Організована система та її елементи визначають можливість регулювання діяльності підприємства, а використання організаційно-економічного механізму сприяє дотриманню правових норм та виконанню повноважень [12].

Ефективне функціонування підприємства передбачає організацію взаємопов'язаних видів діяльності та ефективне використання ресурсів. Співпраця функціональних систем, пов'язаних з управлінням активами та фінансовими ресурсами у виробничо-господарській діяльності, є ключовою для досягнення результативності та підвищення економічної ефективності підприємства.

Метод - це спосіб або набір способів для досягнення конкретної мети чи вирішення завдань у певній сфері діяльності. Методи менеджменту представляють собою засоби впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії [13]. Основна мета методів менеджменту - забезпечення високої ефективності колективної діяльності, гармонійної роботи, максимальної мобілізації творчого потенціалу кожного члена колективу, а також своєчасного та ефективного усунення відхилень від стратегії дій. Важливо відзначити, що методи менеджменту відрізняються від технічних і технологічних методів управління, які використовуються при вирішенні технічних завдань виробництва.

У науковій літературі методи менеджменту класифікуються у чотири групи: адміністративні, економічні, соціологічні, психологічні (Рис. 1.2) [13].

Адміністративні методи орієнтовані на організаційні аспекти управління, включаючи розподіл обов'язків, управління ресурсами та встановлення ефективних комунікаційних зв'язків всередині колективу. Економічні методи враховують фінансові аспекти управління, такі як бюджетування, фінансовий аналіз та раціональне використання ресурсів) [14]

Соціологічні методи ставлять за мету вивчення та врахування соціальних аспектів взаємодії між членами організації, сприяючи побудові ефективних міжособистісних відносин. Психологічні методи орієнтовані на розуміння та вплив на мотивацію, поведінку та задоволення праці співробітників.



Рис. 1.2. Методи управління менеджменту [13]

Комплексне використання цих методів дозволяє досягти більш ефективного управління персоналом та досягти успіху в досягненні стратегічних цілей підприємства чи організації.

Соціально-психологічні методи визнаються найтоншим інструментом впливу на соціальні групи та індивідуальні особистості. В мистецтві управління людьми велике значення має здатність досконало використовувати ці методи в дозованому та диференційованому способі. Ефективний керівник вміє вибирати та комбінувати відповідні методи, з нижчеперелічених, адаптуючи їх до конкретної ситуації та індивідуальних особливостей співробітників.

Мистецтво управління полягає в умінні збалансувати використання різних соціально-психологічних методів, таких як мотивація, комунікація, розвиток команди та вирішення конфліктів. Важливою є не лише сама наявність таких інструментів, а й їхнє вміле та обачне використання, спрямоване на досягнення оптимальних результатів у керівництві персоналом.

Таблиця 1.2

Оцінка соціально-психологічних методів управління

Позитивні методи	Негативні методи
Ефективні соціальні методи взаємодії в колективі: Постійне соціологічне анкетування: - Регулярне здійснення анкетування для вивчення стану організаційного клімату та ролі керівників у колективі. Інтерв'ю та особистий нагляд: - Застосування інтерв'ю та особистого нагляду в колективі з акцентом на демократичний стиль керівництва. Соціальні експерименти: - Проведення соціальних експериментів як попередження перед впровадженням значущих змін у колективі. Планування соціального розвитку: - Розробка планів соціального розвитку, що сприяють підвищенню якості життя та відповідність соціальним нормам. Підтримка змагань і ініціативності	Неефективні соціальні методи взаємодії в колективі: Відхилення від проведення соціологічних опитувань та підтримка неструктурованих методів збору інформації. Ставлення до формальних правил взаємодії та створення бар'єрів у ланці керівництва – підлеглі. Ігнорування соціальних експериментів і впровадження радикальних змін без належної підготовки та інформування колег. Відкидання проблем соціального розвитку колективу на місцеву владу та інфраструктуру обслуговування. Фокус на ринковій конкуренції, ігнорування сприяння змаганням та ініціативі співробітників.

Продовження табл. 1.2

Ефективні психологічні методи взаємодії з колективом: Створення хорошого психологічного клімату: - Засноване на чіткому дотриманні прав людини та використанні наукових психологічних методів дослідження. Ефективна мотивація: - Використання різноманітних психологічних методів мотивації, таких як навіювання, переконання, наслідування, залучення та спонукання. Психологічне тестування: - Систематичне проведення психологічного тестування співробітників та індивідуалізована робота з ними, враховуючи їхні типи особистості та темперамент. Психологічні консультації: - Надання психологічної підтримки та консультування для співробітників у важливих аспектах їхнього життя та роботи. Психологічні тренінги: - Проведення спеціальних тренінгів для підвищення емоційного і соціального інтелекту, а також розвитку навичок спілкування та співпраці в колективі.	Неефективні психологічні методи впливу: Викликання нервозності та психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини та використання неефективних психологічних методів. Несприятливе застосування психологічних методів мотивації, фокус на команді, застосування примусу та покарання як основних засобів. Відсутність систематичного тестування співробітників або випадкове проведення його без урахування індивідуальних особливостей. Звільнення соціальних психологів або ігнорування їх ролі в колективі, а також спроба проведення тестувань самими керівниками. Ігнорування психологічних тренінгів або їх проведення тільки для вищого керівництва, що не враховує потреб всього колективу.
--	---

Джерело: сформовано автором на основі [13,14]

Мистецтво управління полягає в умінні збалансувати використання різних соціально-психологічних методів, таких як мотивація, комунікація, розвиток команди та вирішення конфліктів. Важливою є не лише сама наявність таких інструментів, а й їхнє вміле та обачне використання, спрямоване на досягнення оптимальних результатів у керівництві персоналом.

Наукове дослідження у галузі управління включає в себе внесок багатьох видатних вчених. У галузі економічних методів Майкл Портер визначив концепцію "п'яти сил конкуренції", що визначає стратегічні взаємодії підприємства в індустрії [15]. Альфред Чендлер, американський

історик і економіст, вніс вагомий внесок у розуміння взаємозв'язку стратегії та структури організацій [16].

Серед вчених, що досліджували соціологічні аспекти управління, варто відзначити Макса Вебера, який вивчав бюрократію та теорію соціальної дії. Дуглас Макгрегор вніс свій вклад у розуміння людської мотивації через свою теорію "теорія Х і теорія Y" [17].

У психологічному плануванні, Беррес Фредерік Скіннер вивчав психологію поведінки та навчання, в той час як Деніел Гоулмен, співавтор теорії інтелектуальних стилів, вніс вагомий внесок в розуміння різноманітності інтелектуальних здібностей [18].

Ці вчені стали ключовими постатями в розвитку теорій та підходів до управління, а їхні ідеї визначають основи багатьох сучасних концепцій управління та лідерства. У вивченні різних методів управління виявлено, що кожен з них має свої переваги та недоліки. Адміністративні методи надають стабільність, економічні - акцентують на ефективності, соціологічні - на співпраці, а психологічне планування - на мотивації працівників. Вибір оптимального методу залежить від конкретних умов та потреб організації. Гнучке поєднання різних методів може бути ключем до успішного управління, забезпечуючи ефективність та адаптивність в умовах постійних змін.

Отже, методи в будь-якій сфері людської діяльності представляють собою інструменти чи прийоми, спрямовані на досягнення конкретних цілей та вирішення завдань. У контексті менеджменту ці методи є засобами впливу на колектив працівників для досягнення мети організації та ефективного виконання місії компанії. Методи менеджменту спрямовані на забезпечення ефективності колективної діяльності, координацію роботи, максимальну мобілізацію творчого потенціалу та своєчасне виправлення відхилень від стратегії дій. Використання правильних методів менеджменту є важливою складовою успішності та ефективності функціонування будь-якої організації.

1.3. Застосування методів управління організацією

Ефективність управління організацією залежить від принципів, яких дотримуються керівники при ухваленні рішень та застосованих методів для їх втілення. Вибір правильних принципів і методів дозволяє досягти результату з мінімальними зусиллями [19].

Принципи управління визначають важливі правила дій і поведінки для всіх підпорядкованих суб'єктів в системі. Вони координують і регулюють діяльність, впливають на прийняття та реалізацію управлінських рішень та гарантують вибір адекватних методів управління. Формування принципів обумовлене системою пріоритетів та цінностей в господарському середовищі (рис.1.3).

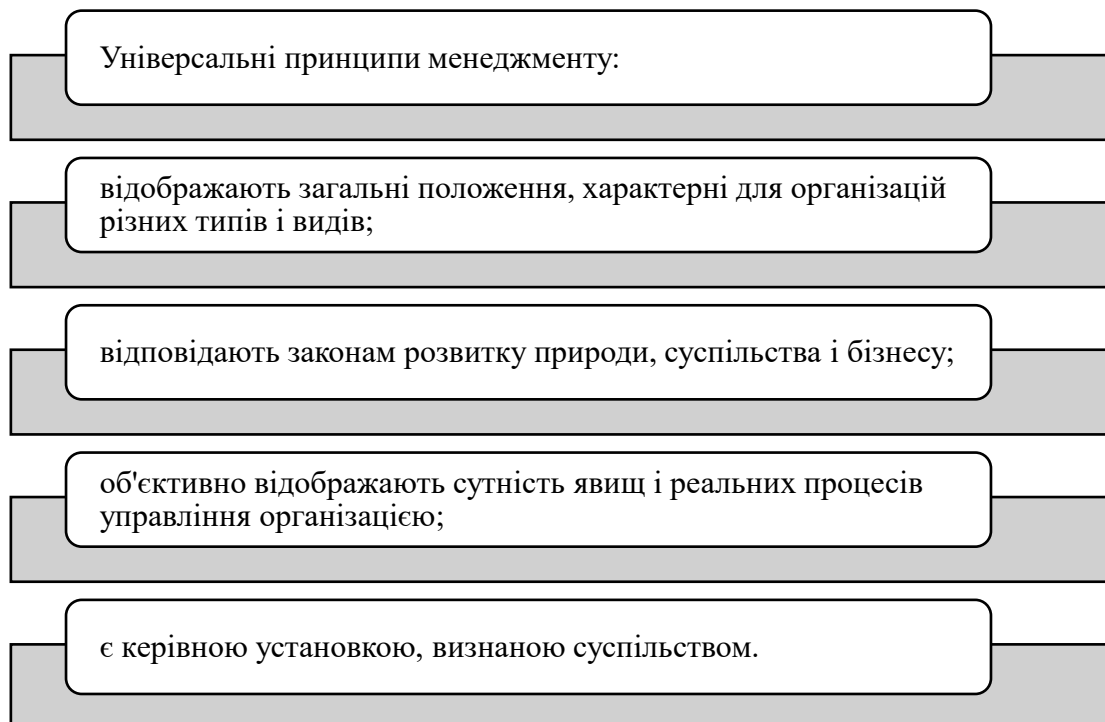


Рис. 1.3 Універсальні принципи менеджменту [20].

Принципи управління визначають правила та норми, за якими організація створює, функціонує та розвиває свою систему менеджменту. Ці принципи є результатом узагальнення практичного позитивного досвіду управління та ґрунтуються на законах і закономірностях суспільного

розвитку. Вони виступають як орієнтири для забезпечення ефективності та успішності управлінської діяльності в організації.

Виконання раціональних управлінських правил у виробництві є важливою умовою успіху для будь-якої організації, що було вперше відзначено Ф. Тейлором. У своєму творі "Принципи наукового управління" (1911) він визначив чотири ключові принципи управління індивідуальною працею робітників [20]:

1. Застосування наукового підходу до виконання кожного елемента роботи.
2. Використання наукового підходу до відбору, навчання і тренування робітників.
3. Співпраця з робітниками.
4. Розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Зазначені принципи відносились до системи планування та контролю виконання роботи, стаючи вихідною точкою для подальших досліджень у сфері управління. Г. Емерсон доповнив ідеї Ф. Тейлора, надаючи кілька фундаментальних положень щодо ролі менеджера [20]:

1. Підлеглий існує для розширення роботи керівника.
2. Керівник існує для поліпшення продуктивності підлеглого.
3. Компетентні фахівці повинні встановлювати правила, навчати їх використовувати та постійно контролювати відхилення.
4. Кожен рівень управління служить обслуговуванню тих, хто перебуває на нижчому рівні.
5. Здійснення будь-якої операції в організації вимагає застосування знань і вмінь, які наявні в світі.

Методи управління використовуються для впливу на організовану систему та досягнення мети через вплив керівного органу чи особи. Класифікація управлінських методів ґрунтується на мотивах, які визначають дії людей у ході їхньої діяльності.

Мотив (від лат. "moveo" - рухатися) – це причина, яка спонукає нас до конкретних дій і вчинків. Мотивація впливає на поведінку, інтереси та потреби людей [21]. Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось, що керує нашими діями для його задоволення [22].

Вибір менеджерами методів управління визначається мотивацією та її вираженням. Ефективний вплив на поведінку людини можливий, поки активована потреба в мотиві залишається незадоволеною. Тривале використання одного методу, навіть якщо він ефективний на початку, призводить до адаптації керованого об'єкта і втрати реакції на дію. Отже, застосування методів управління не може бути стандартним. Це передбачає постійний пошук оптимального впливу на об'єкт управління для досягнення бажаних результатів ефективно та з мінімальними зусиллями.

Методи менеджменту поділяються на економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні, а також на загальні методи впливу – переконання та примусу (дисциплінарний, адміністративний) [23]. Кожен рівень та метод має свої особливості та застосування в контексті управління. Перспективою є нестандартне використання методів управління та пошук оптимальних шляхів впливу для досягнення бажаних результатів з мінімальними зусиллями.

Вибір методів менеджменту залежить від багатьох факторів і обставин. Керівник повинен враховувати різноманітні аспекти, щоб визначити найбільш ефективний на метод у конкретній ситуації [14,19]. Ось деякі критерії та ознаки, які можуть впливати на вибір методів менеджменту:

1. Тип організації:

- Велика чи мала компанія.
- Індустрія або сфера діяльності.

2. Компетенції та досвід керівника:

- Компетенції та навички керівника в певних методах.
- Досвід роботи з різними командами та проектами.

3. Специфіка завдань та проектів:

- Ступінь складності завдань.
 - Ступінь інноваційності.
4. Організаційна культура:
- Ступінь гнучкості організації.
 - Рівень важливості комунікації та співпраці.
5. Тип команди:
- Розподілені або локальні команди.
 - Ступінь автономії та самостійності команди.
6. Ступінь терміновості проектів:
- Ступінь необхідної швидкості виконання завдань.
7. Бюджет:
- Доступність фінансових ресурсів.
 - Необхідність оптимізації витрат.
8. Залучені стейкхолдери:
- Рівень важливості задоволення очікувань стейкхолдерів.
9. Природа завдань:
- Типовість чи нетиповість завдань.
 - Ризиковість проектів.
10. Засоби комунікації:
- Наявність та якість засобів комунікації в організації.

Отже, методи менеджменту нерозривно пов'язані з іншими категоріями управління, такими як стиль, стратегії, процеси, принципи, функції та інші. Застосування комбінації різних методів менеджменту або гібридного підходу є оптимальним рішенням в більшості випадках. Керівнику важливо бути гнучким та здатним адаптувати свій підхід в залежності від конкретної ситуації та особливостей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика компанії

Створена у 2001 році, компанія "Нова Пошта" є українським підприємством, яке спеціалізується на забезпеченні послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Група "Нова Пошта" пропонує повний спектр логістичних та поштових послуг своїм клієнтам, включаючи як юридичні, так і приватні особи. Група включає в себе не тільки українські, але й зарубіжні підприємства, такі як "Нова Пошта", "НП Логістика", "НоваПей" і "Нова Пошта Глобал" [24].

Зазначені компанії групи надають різноманітні послуги, охоплюючи як внутрішні, так і міжнародні ринки. "Нова Пошта" виокремлюється своєю ефективною системою доставки та обробки вантажів, що дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів. "НП Логістик" забезпечує логістичні рішення, а "ПОСТ ФІНАНС" відповідає за фінансові аспекти послуг. "Нова Пошта Глобал" розширює географію обслуговування, надаючи можливість клієнтам використовувати послуги компанії за межами України. Такий інтегрований підхід групи "Нова Пошта" дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку, надаючи повний спектр логістичних та поштових рішень для різних клієнтів.

"Нова Пошта" виступає лідером на логістичному ринку експрес-перевезень, забезпечуючи просту доставку для кожного клієнта - чи це буде відділення, поштомот чи адресна доставка, і відкриваючи можливості тисячам підприємців для створення та розвитку бізнесу не лише в Україні, але й за кордоном. Нова пошта визначається як найшвидша служба доставки в Україні, що щодня розсилає 1,5 мільйони посилок та вантажів. Компанія зробила акцент на доступності, запровадивши мережу, яка налічує 11 400 відділень та 15 500 поштомотів (рис. 2.1). За 2023 рік обсяг доставлених

відправлень склав 412 мільйонів, що відображає зростання на 30% порівняно з попереднім роком. Крім того, Нова пошта виступає одним з найбільших роботодавців в Україні, з чисельністю персоналу в 42000 осіб, включаючи 32000 співробітників компанії та 10000 співробітників партнерів [25].

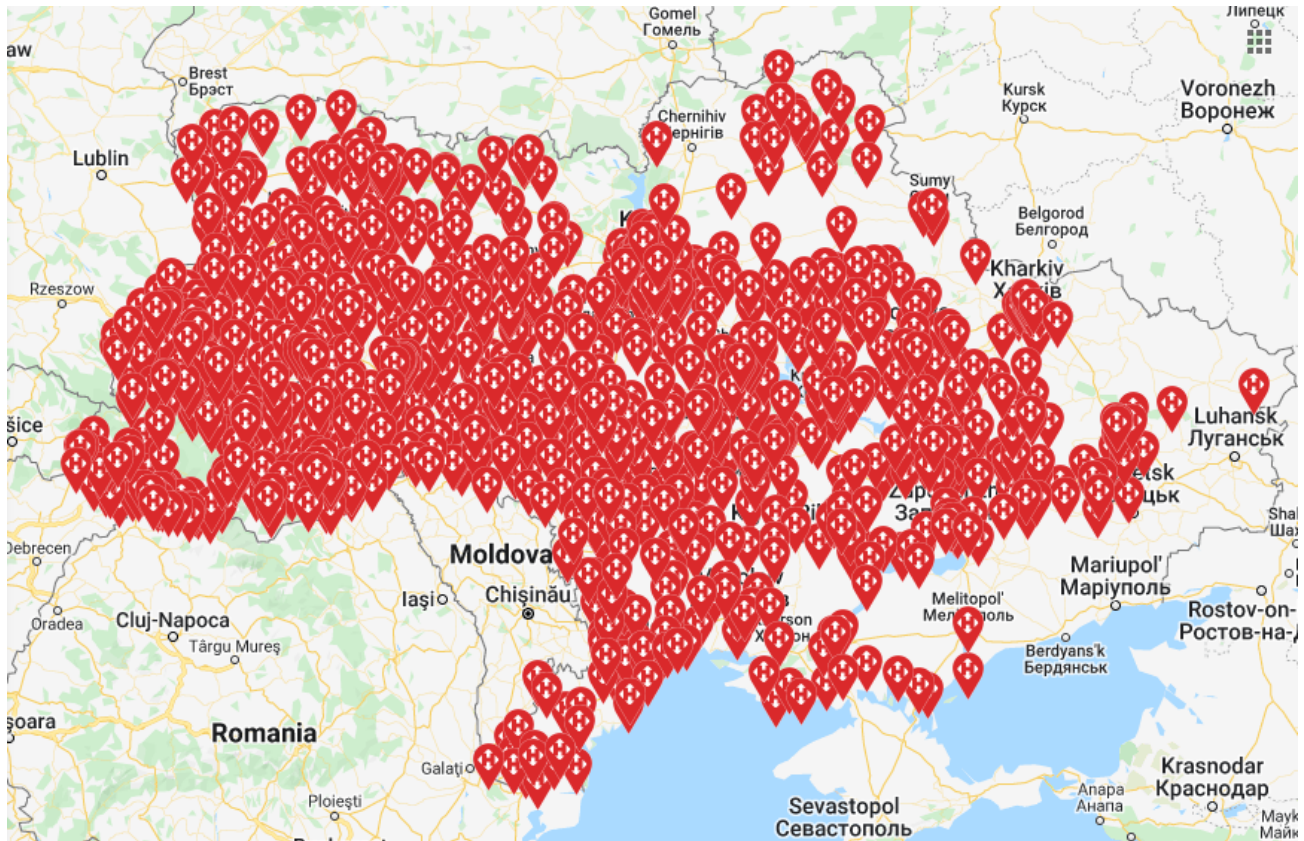


Рис. 2.1. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Для забезпечення клієнтів швидким і високоякісним обслуговуванням в умовах постійного збільшення обсягів відправлень, Нова Пошта активно розширює свою власну логістичну інфраструктуру. Компанія розпоряджається 133 сортувальними терміналами та депо в кожному обласному центрі України, де вона автоматизувала процеси сортування. Шість найбільших терміналів розташовані у Києві (KIT), Харкові (ХАІ), Хмельницькому (ХІТ), Львові (ЛЕО), Дніпрі (ДАО) та Запоріжжі (ЗІТ). У 2023 році були введені в експлуатацію нові термінали під Києвом та Одесою.

Сортувальні термінали мають потужність від 8 тисяч до 50 тисяч посилок на годину [25].

У 2021 році компанія NOVA заснувала авіакомпанію Supernova Airlines з метою гарантувати швидкість доставки своїм клієнтам з будь-якої точки світу. Supernova стала першою авіакомпанією в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта в умовах війни. Вже було проведено десятки рейсів між країнами Європи, і незабаром планується початок трансконтинентальних вантажних польотів.

Nova Post Global забезпечує швидку та надійну доставку різноманітного формату між країнами Європи та України. Слоган «A world without borders» на сайті компанії яскраво передає суть активного розширення без обмежень [26]. Вже відкриті представництва у 11 країнах Європи: Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія [27].

"НП Логістик" є компанією, яка спеціалізується на наданні послуг фулфілменту, що включає в себе зберігання товарів на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачам. Завдяки високому рівню професіоналізму та ефективності, "НП Логістик" допомагає підприємцям оптимізувати їхні логістичні процеси та забезпечує швидку та надійну обробку замовлень [28].

"НоваПей" є небанківською фінансовою установою, яка дозволяє клієнтам компанії здійснювати грошові перекази та електронні фінансові операції. Це допомагає спрощувати фінансові взаємодії для клієнтів та розширює спектр сервісів, які надає "Нова Пошта", включаючи електронний грошовий обіг та інші фінансові послуги [29].

Робота компанії відповідає законам та вимогам України, що свідчить про високий рівень юридичної та фінансової відповідальності. Група "Нова Пошта" активно приносить до бюджету значні фінансові ресурси, сприяючи розвитку країни і виконуючи свої обов'язки перед державою. За 2023 рік

групою NOVA було сплачено 10,7 млрд грн податків та зборів, що на 50% перевищує суму 2022 року [30].

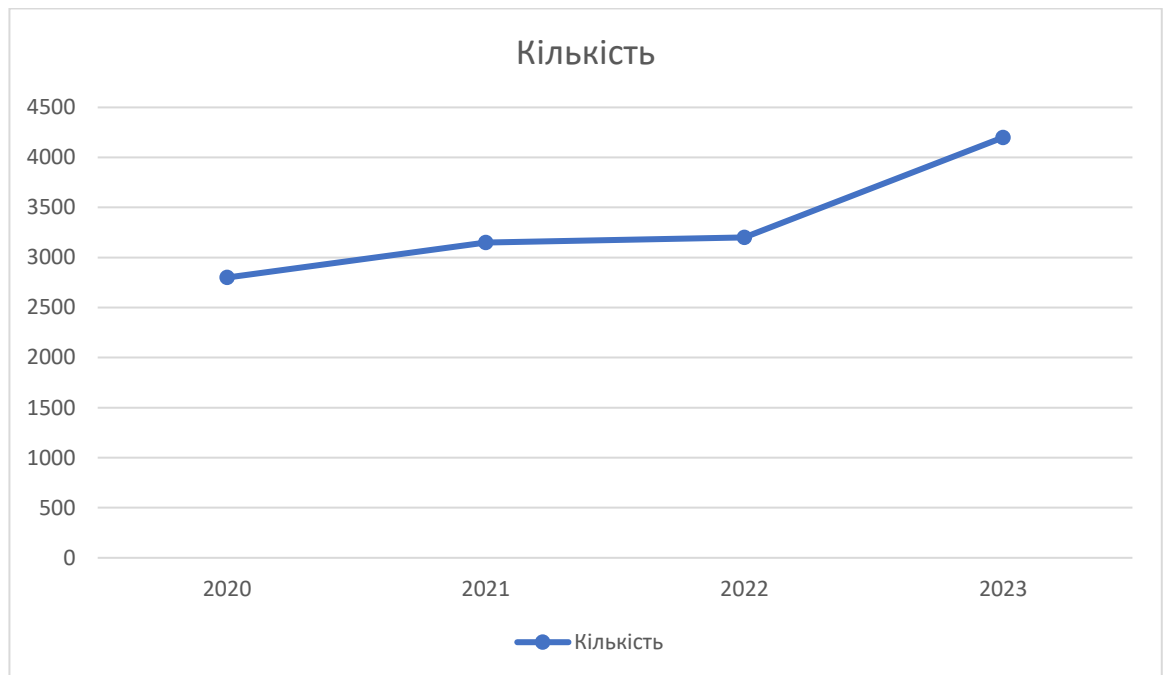


Рис. 2.2. Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2020-2023 р.

Місія підприємства полягає в тому, щоб спрощувати життя своїм клієнтам, забезпечуючи легкість доставки як для особистого використання, так і для бізнесу. З цією метою команда "Нова Пошта" активно впроваджує та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід [25].

За допомогою інноваційних рішень та постійного вдосконалення, компанія прагне забезпечити максимальну зручність та ефективність в обслуговуванні клієнтів. "Нова Пошта" орієнтується на світові тенденції та найкращі практики, щоб надавати якісні та інноваційні послуги. Ця спрямованість на постійне вдосконалення допомагає компанії залишатися лідером на ринку та відповідати потребам своїх клієнтів у сучасному світі.

ТОВ "Нова Пошта" пропонує різноманітні послуги, включаючи переадресування, пакування, зберігання, зворотну доставку документів, палетування, доставку до дверей та особисто в руки. Ці послуги призначені

для задоволення різноманітних потреб клієнтів і забезпечення ефективності та комфорту у процесі доставки [31].

Впроваджена програма лояльності розширює можливості для активних клієнтів ТОВ "Нова Пошта". Головною метою цієї програми є нарахування балів за кожну послугу при використанні картки учасника та подальший обмін на накопичені бали за послуги компанії або спеціальні подарунки.

Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта", зображена на рисунку 2.3, визначається розгалуженою і взаємопов'язаною структурою підприємства. За цією організаційною структурою кожний підрозділ є самостійним, але тісно пов'язаним з іншими підрозділами системи управління підприємством. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань.

В межах кожної підсистеми формується ієрархія послідовності та встановлюються правила роботи, охоплюючи всю організацію від верху донизу. Такий підхід до організаційної структури сприяє ефективному взаємодії та координації між різними підрозділами підприємства для досягнення загальних цілей та завдань.

У внутрішній структурі ТОВ "Нова Пошта" виділяються різні рівні та підрозділи. Генеральний директор відповідає за загальне керівництво компанією. На регіональному рівні діє регіональний директор, який управляє визначеною територією. Кожен філіал має свого директора, що керує його роботою [24].

У сфері фінансів і бухгалтерії, головний бухгалтер відповідає за фінансову діяльність компанії, а бухгалтери відділів виконують конкретні завдання відповідно до своїх підпорядкованих підрозділів.

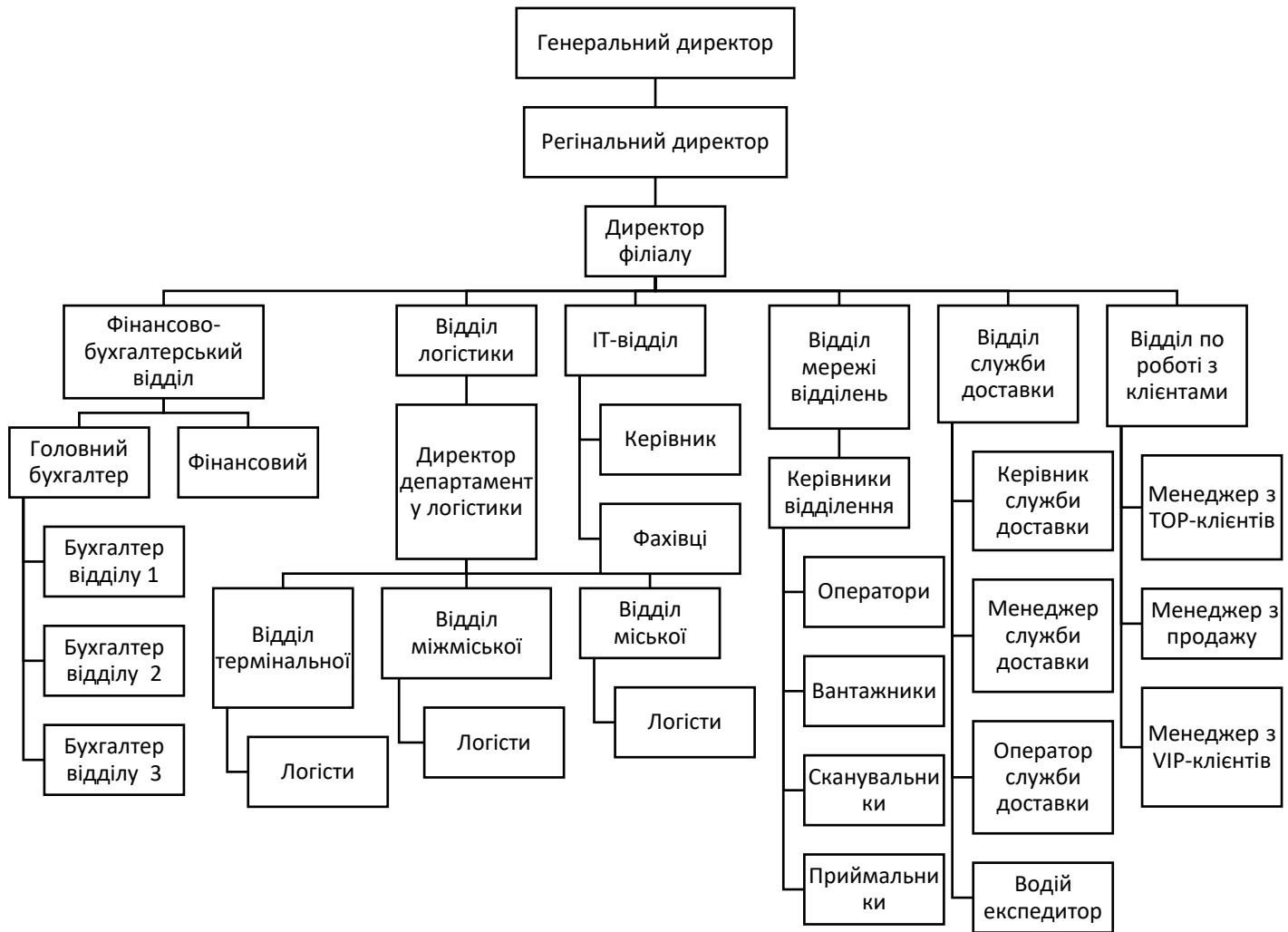


Рис. 2.3. Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта» (Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства)

Відділ логістики, очолюваний директором департаменту, розділений на термінальну, міжміську та міську логістику для оптимального керування логістичними операціями. ІТ-відділ відповідає за технологічну інфраструктуру та розробку програм. Відділ мережі відділень управляє окремими відділеннями, де працюють оператори, вантажники, сканувальники та приймальники. Служба доставки, яку керує керівник, має свого менеджера, оператора та водія експедитора для організації та виконання доставки.

Відділ по роботі з клієнтами включає менеджера з TOP-клієнтів, який може включати менеджера з продажу та менеджера з VIP-клієнтів для ефективної взаємодії з різними клієнтськими групами.

Компанія "Нова Пошта" є надійним партнером для тисяч компаній, серед яких онлайн-супермаркети, цифрова та побутова техніка, магазини одягу, дитячих товарів, інструментів та обладнання, продуктів харчування та безліч інших підприємств. Компанія "Нова Пошта" виконує функцію надійного логістичного партнера, сприяючи розвитку та оптимізації бізнес-процесів різноманітних клієнтів [32].

Розглядаючи фінансовий стан, можемо зазначити, що за період з 2020 по 2023 рік компанія демонструє загальне зростання активів та зобов'язань (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2023 р.р, тис грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2023/2020	
					Абс.відх. +/-	Відн. Відх., %
Необоротні активи	4583693	8314732	12306082	18769254	14185561	309.5
Оборотні активи	2716690	5194063	3448838	4332452	1615762	59.5
Власний капітал	2186904	4491224	6516072	9508308	7321404	334.8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1638422	3900212	3780268	5337000	3698578	225.7
Поточні зобов'язання і забезпечення	3475057	5117359	5458580	8256398	4781341	137.6

Джерело: [розраховано автором на основі даних підприємства 33,34,35,36]

Необоротні активи значно зросли, на 309,5%, вказуючи на можливе збільшення довгострокових інвестицій. Оборотні активи також показали зростання на 59,5%, хоча менш виразне, ніж у випадку необоротних активів. Значення власного капіталу підвищилося на 334,8%, вказуючи на стійкість компанії та її здатність генерувати власні фінансові ресурси. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 225,7%, що може свідчити про ріст інвестиційної активності компанії. Поточні зобов'язання і забезпечення також

збільшилися на 137,6%, вказуючи на певний рівень короткострокових зобов'язань, що може вплинути на ліквідність компанії.

Загалом, ці показники свідчать про позитивну динаміку компанії протягом розглянутого періоду, але також підкреслюють необхідність уважного управління фінансовими ресурсами для забезпечення стабільності та розвитку. Для додаткового аналізу було розглянуто динаміку фінансових результатів компанії за останні 4 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 р.р, тис грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2023/2020	
					Абс.відх. +/-	Відн. Відх., %
Чистий фінансовий результат (прибуток)	991292	2600320	2135960	3967156	2975864	300.2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16902857	20843502	23687034	36468879	19566022	115.8
Собівартість	13293349	17002848	19715662	29622843	16329494	122.8
Адміністративні виплати	1469141	1923703	1673172	2985829	1516688	103.2
Інші операційні доходи/витрати	-1204517	-306011	-158856	-880329	324188	-26.9
Інші фінансові доходи/витрати	154292	1183993	251008	1458297	1304005	845.2
Податок на прибуток	-98850	-194613	-254392	-471019	-372169	376.5

Джерело: [розраховано автором на основі даних підприємства 33,34,35,36]

Як можемо спостерігати з таблиці 2.2, чистий прибуток за період з 2020 по 2023 роки збільшився на 2 975 864 тис. грн., що становить 300,2% та вказує, що підприємство за останні роки стало більш прибуткове. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Нова Пошта» зросла на 16 329 494 тис. грн. (122.8%), адміністративні витрати збільшилися на 103.2%. Значного приросту досягнула категорія інших фінансових доходів, показуючи збільшення на 845.2% у 2023 році в порівнянні з 2020, а от операційні витрати переважали доходи кожного року й склали 880329 тис. грн. у 2023 році.

Окрім того, нами прораховано ключові фінансові коефіцієнти для більш детальної оцінки економічного стану підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти ТОВ "Нова Пошта" за 2020-2023 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2020
Коефіцієнт фінансової незалежності	0.30	0.33	0.41	0.41	0.11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.70	0.67	0.59	0.59	-0.11
Коефіцієнт фінансової залежності	3.34	3.01	2.42	2.43	-0.91
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.52	0.62	0.65	0.64	0.12

Джерело: [розраховано автором на основі даних підприємства 33,34,35,36]

Аналізуючи фінансові коефіцієнти ТОВ "Нова Пошта" за чотирирічний період з 2020 по 2023 рік, можна визначити кілька ключових тенденцій. Показник фінансової незалежності показав ріст протягом трьох років, піднявшись до значення в межах норми і залишався стабільним у 2023 році. Значення коефіцієнта вказує на спроможність підприємства профінансувати значну частину активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу та коефіцієнт фінансової залежності зазнали зменшення протягом вказаного періоду, що вказує на зниження рівня зовнішнього фінансування та ефективніше управління поточними зобов'язаннями. Зауважимо, що коефіцієнт фінансової стійкості зріс протягом аналізованого періоду, що свідчить про зміцнення фінансового стану компанії, проте це питання потребує уваги, адже значення наразі перебуває поза рамок нормативного показника, хоча наближається до нього.

Загалом показники вказують на успішне зростання та масштабування компанії. Оцінка компанії на рівні "uaAA" від рейтингового агентства "Стандарт-Рейтинг" відображає високий рівень фінансової стійкості та успішного управління бізнесом. Такі динамічні зміни в економічному становищі компанії свідчать про її значний успіх та потенціал для подальшого розвитку [37].

2.2. Аналіз застосування методів управління в компанії

ТОВ "Нова Пошта" визначається не лише величезним обсягом своєї логістичної мережі та широким спектром послуг, але й високим ступенем ефективності свого управління. Для досягнення такого рівня успіху компанія впроваджує методи менеджменту, які спрямовані на оптимізацію процесів, покращення якості обслуговування та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності (рис. 2.4).

В контексті методів управління варто розглянути типи управління, які застосовує компанія, так як ці поняття нерозривно пов'язані між собою.

Типи управління, які використовує "Нова Пошта":

1. Системи управління якістю (СУЯ): Компанія активно впроваджує стандарти якості, такі як ISO 9001, для забезпечення найвищого рівня якості послуг та процесів. Це допомагає забезпечити відповідність стандартам, надійність та задоволення потреб клієнтів.

2. Стратегічне управління: "Нова Пошта" активно визначає свої довгострокові цілі та розробляє стратегії для досягнення конкурентних переваг. Це включає в себе аналіз ринкових умов та адаптацію до змін для збереження лідерства в сфері логістики та доставки.

3. Управління ланцюгом постачання: компанія ефективно оптимізує всі ланки свого ланцюга постачання, від постачальників до кінцевого споживача. Це дозволяє не лише підтримувати швидкі та точні доставки, але й економити ресурси.

4. Інноваційне управління: "Нова Пошта" визначається активною інноваційною політикою у всіх аспектах своєї діяльності. Сприяння новаторським рішенням у технологіях, обслуговуванні та процесах допомагає не лише зберігати лідерство на ринку, а й створювати нові стандарти у сфері логістики та експрес-доставки

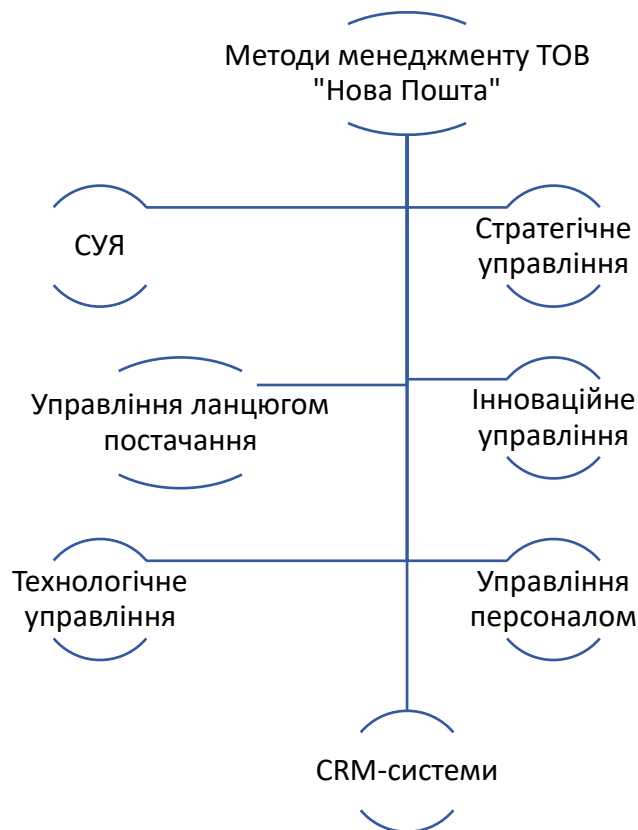


Рис. 2.4 Типи управління ТОВ "Нова Пошта"

(джерело: сформовано автором на основі опитування керівника відділу)

5. Технологічне управління: Використання передових технологій є ключовим аспектом управління в "Новій Пошті". Автоматизація бізнес-процесів, використання аналітичних інструментів та впровадження інтелектуальних рішень допомагають підтримувати ефективність та пристосовуватися до змін в реальному часі.

6. Управління персоналом: В компанії "Нова Пошта" великий акцент робиться на розвиток та управління персоналом. Програми навчання, мотивації та стимулювання працівників сприяють не лише підвищенню ефективності в роботі, але й формуванню команди професіоналів, готових відповідати викликам сучасного бізнесу.

7. CRM-системи (Системи управління взаємовідносинами з клієнтами): Інтегровані CRM-системи відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють аналізувати потреби клієнтів, покращувати сервіс та

оптимізувати комунікацію, що відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня задоволення клієнтів.

Методи управління активно застосовуються в компанії та чинять позитивний вплив на показники ефективності. До застосованих економічних методів управління відноситься бізнес-планування, фінансове планування, бюджет, ведення обліку, економічні стимули праці, оплата податків та зборів.

Частиною адміністративно-організаційних методів управління в компанії є такі заходи, як створення структурних підрозділів, визначення зон відповідальності та посадових інструкцій. Також до них відноситься видання наказів, розпоряджень і вказівок при організації поточної діяльності. Крім цього, адміністративні методи включають регламентування та нормування.

До соціально-психологічних методів менеджменту відноситься великий пласт інструментів пов'язаний з мотивацією та управління персоналом, що включає навчання й менторство працівників, психологічне спонукання, формування позитивного клімату в межах компанії.

З метою досягнення високого рівня виробництва, компанія активно працює над формуванням своєї команди, віддаючи перевагу високому рівню професіоналізму, що підтримується вищою освітою та практичним досвідом. Соціально-психологічні методи управління допомагають збільшувати й підтримувати якісний склад команди.

За період з 2021 по 2023 рік кадровий рух у ТОВ "Нова Пошта" характеризувався значним зростанням кількості працівників, що свідчить про інтенсивний кадровий розвиток компанії. У 2022 році к-сть працівників складала 27819 осіб [35], у 2023 зазначається, що в компанії працює 42000 осіб, з яких 32000 – офіційно співробітники компанії та 10000 – співробітники партнерів [25].

Плинність персоналу обмежена у зв'язку з високою цінністю та спеціалізацією фахівців, які отримують заохочення за високу ефективність. Прийом нових співробітників визначено високою планкою. Управління ТОВ "Нова пошта" використовує систему мотивації, в основі якої - заробітна плата

та гнучкий графік роботи, що є комбінацією економічних та соціально-психологічних методів управління.

Соціальні методи мотивації є значущим елементом для підтримки ефективної роботи працівників у ТОВ "Нова пошта". Серед соціальних вигід надаються:

- оплачувана відпустка тривалістю 24 календарних днів;
- оплата днів непрацездатності;
- компенсація в декретній відпустці;
- страховий захист;
- надання подарунків на святкові заходи;
- страхування від нещасних випадків.

Соціально-психологічна культура у ТОВ "Нова пошта" визначається демократичним стилем керівництва. Всі працівники мають можливість висловлювати свої думки, а взаєморозуміння та здатність до вирішення конфліктів є важливими аспектами соціально-психологічного клімату.

Отже, управління персоналом визначається високою планкою прийому нових співробітників та збереженням кваліфікованих фахівців. Система мотивації включає економічні та соціальні аспекти, такі як заробітна плата, гнучкий графік роботи, соціальні виплати та подарунки.

Компанія приділяє увагу соціально-психологічній культурі, де демократичний стиль керівництва сприяє конструктивним взаємовідносинам та залученню працівників до діяльності компанії.

До адміністративно-організаційних методів управління відносяться такі заходи, як регулювання взаємовідносин між працівниками шляхом створення структурних підрозділів та визначення посадових інструкцій, а також застосування мотивації через видання наказів, розпоряджень та вказівок при організації поточної діяльності.

Соціально-психологічні підходи в управлінні включають стимулювання праці за допомогою різноманітних соціальних гарантій та нетрадиційних методів мотивації. Варто відзначити, що ТОВ "Нова Пошта"

акцентується на використанні системи стимулюючого впливу на персонал, де керівництво підприємства активно застосовує матеріальні стимули для підвищення мотивації та інтересу працівників до результативної діяльності.

Економічні методи управління включають матеріальні методи мотивації працівників. Основна ідея матеріальної мотивації полягає в забезпеченні своєчасної оплати праці за якісне та вчасне виконання виробничих завдань. Підприємство може використовувати різні форми матеріальної винагороди, такі як преміювання робітників, надання фінансової допомоги потребуючим працівникам у межах фінансових можливостей підприємства, виплату бонусів за річні та інші періоди, а також встановлення додаткових надбавок до заробітної плати.

Винагорода за результатами роботи за рік є специфічним видом матеріального заохочення для працівників, що виплачується їм додатково до заробітної плати. Розмір цієї винагороди визначається на основі загальних результатів діяльності підприємства протягом року, а також індивідуальних досягнень кожного працівника. Ця винагорода виплачується не з прибутку підприємства, а з резервного фонду у розмірі місячної зарплати (окладу), як правило, перед щорічною відпусткою працівника. Повний обсяг цієї винагороди надається лише тим працівникам, які працювали на підприємстві протягом повного календарного року.

Відповідно до трудового стажу, величина цієї винагороди може бути такою:

- для працівників із стажем від 1 до 5 років - 80% від їхнього середнього окладу за останній рік;
- для працівників із стажем від 6 до 10 років - 125% від їхнього середнього окладу за останній рік;
- для працівників зі стажем більше 10 років - 150% від їхнього середнього окладу за останній рік.

За значний внесок працівника у виконання завдань, прийняття ефективних рішень та швидкого досягнення результатів у роботі,

генеральний директор за узгодженням з профспілковими організаціями може збільшити розмір винагороди на 10%. Також за погодженням з профспілковими організаціями генеральний директор може зменшувати розмір винагороди або навіть відмовлятися від її виплати у таких випадках:

- прогул без належних причин, який підтверджений відповідними документами, наказом про дисциплінарне стягнення і т.д.;
- негативні наслідки у роботі, спричинені винною дією працівника (невиконання завдання вчасно, несвоєчасна підготовка документів тощо);
- завдання збитків підприємству внаслідок дій працівника;
- з'явлення працівника у нетверезому стані, під впливом наркотичних або токсичних речовин, що підтверджено відповідними документами;
- здійснення працівником крадіжки, яка підтверджена рішенням суду або постановою відповідного органу.

Отже, розмір заробітної плати та премій залежить виключно від ініціативності та результативності працівника. Щодо нетрадиційної матеріальної мотивації, до неї входять грошові компенсації відповідно до чинного трудового законодавства України. Сюди входить оплата лікарняних листів, виплата відпусток, оплата відряджень, забезпечення та оплата проживання при відрядженні до іншого міста, винагорода за понаднормово відпрацьовані години і т.д.

На підприємстві ТОВ "Нова Пошта" існує система нематеріальної мотивації, яка ґрунтується на традиційних методах, не пов'язаних з фінансовими стимулами. Ці методи широко застосовуються в українській практиці та включають визнання великих досягнень працівників через нагороди почесними грамотами, присвоєння корпоративного звання "Людина року" за виняткові успіхи у розвитку підприємства, а також просування по кар'єрній літері. Відповідальність за реалізацію цих методів мотивації покладається на керівників різних рівнів, які мають можливість робити рекомендації щодо винагороди окремих працівників.

2.3. Аналіз ефективності застосування методів управління

"Нова Пошта" успішно впроваджує різноманітні методи та інструменти управління, що дозволяють компанії займати впевнені позиції на ринку логістики та експрес-доставки в Україні. Завдяки системам управління якістю, стратегічному управлінню, управлінню ланцюгом постачання, інноваційному управлінню, технологічному управлінню, управлінню персоналом та CRM-системам компанія досягає високих результатів у покращенні ефективності, якості обслуговування, конкурентоспроможності та взаємодії з клієнтами.

Важливою перевагою є також підвищення мотивації та ефективності працівників завдяки застосовуваній в компанії системи управління персоналом. Такий комплексний підхід до управління дозволяє "Новій Пошті" залишатися конкурентоспроможною компанією на ринку та досягати успіхів у своїй діяльності.

Незважаючи на це, варто враховувати недоліки, такі як високі витрати на впровадження та складність деяких процесів управління. Оптимізація та постійне вдосконалення інструментів управління дозволять "Новій Пошті" зміцнити своє лідерство та досягти нових висот у бізнесі (табл. 2.4).

Недоліки в застосуванні різних інструментів управління можуть включати великі витрати на впровадження та підтримку, складність виконання, ризики та невизначеність, потребу у постійному вдосконаленні, велику конкуренцію та потребу у великих інвестиціях. Врахування цих аспектів є важливим для ефективного управління та досягнення успіху в бізнесі.

Аналіз застосування методів менеджменту в компанії вказує на загальну позитивну динаміку. Економічні методи успішно впроваджуються та вдосконалюються. Виходячи з фінансових показників та фінансових результатів за останні роки, можна відмітити, що наразі фінанове

планування, бюджетування, розподіл ресурсів, відбувається в компанії ефективно та раціонально.

Таблиця 2.4

Загальні переваги та недоліки типів управління,
що застосовуються в компанії «Нова пошта»

Типи управління	Переваги	Недоліки
Системи управління якістю (СУЯ)	Забезпечують надійність та відповідність стандартам, покращують задоволення клієнтів	Можуть бути високі витрати на впровадження та підтримку.
Стратегічне управління	Дозволяє досягати конкурентних переваг та розвивати бізнес у майбутньому.	Вимагає значних зусиль та ресурсів на розробку та виконання стратегій.
Управління ланцюгом постачання	Забезпечує ефективність та економію ресурсів у всьому ланцюзі.	Вимагає великої уваги до деталей та високої координації між усіма сторонами.
Інноваційне управління	Стимулює розвиток та забезпечує конкурентні переваги.	Вимагає постійного вдосконалення та ризикування в інноваціях.
Технологічне управління	Покращує ефективність та допомагає адаптуватися до змін.	Вимагає великих інвестицій та зусиль на впровадження.
Управління персоналом	Підвищує мотивацію та ефективність працівників.	Вимагає значних витрат на навчання та розвиток персоналу
CRM-системи	Покращують взаємодію з клієнтами та оптимізують сервіс	Вимагають великих інвестицій та уваги до даних та конфіденційності

Джерело: сформовано автором на основі застосованих типів управління

Також в економічних методах управління варто згадати про соціальну відповідальність компанії щодо сплати податків. За 2023 рік групою NOVA було сплачено 10,7 млрд грн податків та зборів, що на 50% перевищує суму 2022 року [30]. Відрахування на соціальні заходи склали 1,7 млрд грн в 2023, приріст складає майже 600 млн грн в порівнянні з попереднім роком. Крім того, компанія без затримок виплачує заробітну плату працівникам, а також надає матеріальну підтримку постраждавшим від війни та мобілізованим співробітникам. У 2022 році витрати за цими напрямками склали для компанії 118.5 млн. грн [38].

Застосування соціально-психологічних методів управління також відбувається ефективно, що підтверджується впровадженою системою мотивації та досить високим рівнем задоволення співробітників. Проводяться

навчання, тимблдінгові заходи, тренінги для співробітників, існує постійна підтримка та менторство для працівників.

Згідно з аналізом управління компанії найбільше проблемних зон має застосування адміністративних методів. До них можна віднести неефективний розподіл зон відповідальності: різні підрозділи відповідають за різні аспекти одного процесу, що може призводити до незручностей та непорозумінь у синхронізації інформації та даних.

Також для "Нової Пошти", як для багатьох великих компаній, існує критична проблема - значний час між ініціюванням певного процесу та його фактичною реалізацією. Чим складніший процес, тим більше часу на впровадження він займає. Ініціатива проходить через різні підрозділи компанії, кожен з яких має свою екосистему з правилами та підходами, що часом викликає серйозний простій.

Не до кінця є продуманим питання обробки та аналізу інформаційних даних. Деякі підрозділи не мають доступу до необхідних їм інформаційних систем, що ускладнює процес отримання та аналізу даних і вимагає великих зусиль у комунікації та узгодженні.

Крім того, у компанії спостерігається відсутність мислення зосередженого на реальній користі. Деякі ініціативи запускаються без об'єктивного аналізу їхньої ефективності, що може призводити до зайвих витрат ресурсів та існування неефективних посад чи цілих підрозділів у компанії, які можна повністю вилучити або модифікувати, скоротити.

Ретельний аналіз та управління недоліками можуть допомогти "Новій Пошті" підвищити ефективність своєї діяльності та зберегти конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Рекомендації щодо налагодження ефективного застосування методів менеджменту в організації

У контексті методів управління важливо зазначити, що для ТОВ "Нова Пошта" не є необхідним проводити радикальні зміни у базових принципах корпоративної культури. Оскільки місія та стратегія компанії вже чітко визначені, а команда злагоджено працює для досягнення спільних цілей, зміни можуть бути спрямовані на удосконалення певних аспектів.

При плануванні управлінської стратегії та застосування методів управління в рамках цієї стратегії важливо враховувати зовнішнє середовище, в якому функціонує компанія. Зовнішнє середовище включає різні фактори, які не піддаються контролю менеджменту, але можуть впливати на його діяльність.

Не зважаючи на високий рівень впровадження методів управління, важливо регулярно приділяти увагу деталям, проводити ревізію та покращувати показники успішності. Загальні рекомендації для підвищення ефективності управлінських методів у компанії:

- Розробити більш чітку та гнучку стратегію, яка враховує сучасні тенденції ринку;
- Постійно оновлювати стратегічні цілі та пристосовувати їх до змін у середовищі;
- Оптимізувати та автоматизувати процеси ланцюга постачання для підвищення ефективності та зниження витрат;
- Заохочувати та підтримувати ініціативи співробітників щодо впровадження нових інновацій;

- Створити спеціальні програми для стимулювання та фінансування інноваційних рішень;
- Інвестувати в розробку та впровадження передових технологій для оптимізації бізнес-процесів;
- Забезпечити навчання персоналу з використання нових технологій;
- Здійснити оцінку навичок та потреб персоналу для індивідуального розвитку та підвищення ефективності.

Більш детального огляду потребують проблемні зони, виявлені в застосуванні адміністративно-організаційних методах управління, прописані в розділі 2. Коротко їх можна охарактеризувати наступними пунктами:

1. Неефективний розподіл зон відповідальності
2. Значний час між пропозицією ініціативи та її фактичною реалізацією
3. Нестача доступу до інформації в деяких підрозділів
4. Відсутність мислення реальної користі

Для кожної з існуючих проблем можна запропонувати рішення, яке повністю її ліквідує, або пом'якшить вплив (табл. 3.1).

Задля розробки найбільш доцільних та актуальних для компанії рекомендацій необхідно враховувати конкретні особливості ТОВ «Нова Пошта». Насамперед варто звернути увагу на розгалуджену мережу відділень по всій Україні та за кордоном. Таке широке охоплення створює необхідність адаптації усіх ініціатив до різноманітних регіональних обставин, а також врахування глобальної стратегії розвитку та масштабування компанії.

Наступний чинник також пов'язаний з величиною компанії – щоденно опрацьовується великий обсяг вантажів, замовлень. Це вимагає високої швидкості роботи та ефективності впровадження кожної технологічної системи для забезпечення безперебійної роботи. З іншого боку через розгалуджену організаційну структуру й велику кількість підрозділів впровадження може потребувати досить значного часу, до чого потрібно бути готовими й закладати в план.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо вдосконалення застосування методів
управління в ТОВ «Нова Пошта»**

Заходи	Суть реалізації заходу
Оптимізація зон відповідальності	- Провести аудит процесів та зон відповідальності в організації для ідентифікації перекриттів та прогалин - Встановити чіткі рамки відповідальності для кожного підрозділу та співробітника, уникати дублювання завдань - Впровадити систему періодичного перегляду та оновлення розподілу зон відповідальності з метою виявлення та виправлення проблем
Скорочення часу на впровадження процесів	- Встановити цільові строки для кожного етапу процесу та моніторити їх виконання - Розробити процес стандартизації та оптимізації внутрішніх процесів для зменшення бюрократії та скорочення часу на впровадження - Впровадити інтегровану систему управління процесами для покращення координації між підрозділами та прискорення реалізації проектів
Покращення доступу до інформації	- Розробити централізовану базу даних, до якої мають доступ всі відділи, для забезпечення однакового рівня інформаційної підтримки. - Забезпечити необхідну підготовку персоналу щодо роботи з інформаційними системами та інструментами аналізу даних. - Запровадити систему звітності та моніторингу, яка дозволить відслідковувати доступ до даних та вживати заходів щодо їхньої оптимізації
Аналіз ефективності ініціатив	- Встановити процедуру обов'язкового оцінювання ефективності всіх ініціатив перед їхнім запуском та після нього. - Проглянути вже впроваджені ініціативи, ліквідувати їх за низької ефективності. - Залучати команди з різних відділів до процесу оцінки та аналізу ефективності проектів. - Приймати рішення щодо майбутнього фінансування або модифікації проектів на основі об'єктивних даних про їхню ефективність.

Джерело: авторська розробка на основі виявлених недоліків

Крім того, компанія вже застосовує багато інноваційних технологій, таких як системи відстеження посилок, електронні сервіси для клієнтів тощо, тож вкрай важливо, щоб усі нововведення були сумісними з цими технологіями й доповнювали існуючі процеси, не порушували їх роботу.

Також для оцінки ефективності та актуальності запропонованих заходів розроблений перелік переваг та недоліків застосування кожного заходу в ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка запропонованих заходів щодо вдосконалення застосування
методів управління в компанії «Нова Пошта»

Запропонований захід	Переваги	Недоліки
Оптимізація зон відповідальності	- Краща координація та співпраця між підрозділами. - Зменшення конфліктів та непорозумінь у роботі. - Збільшення продуктивності завдяки чіткому розподілу обов'язків.	- Потребує часу та зусиль для впровадження та підтримки системи розподілу відповідальності. - Можливість виникнення опору з боку персоналу, який звик до попередньої системи.
Скорочення часу на впровадження процесів	- Збільшення швидкості реалізації проектів та ініціатив. - Зменшення витрат часу та ресурсів на впровадження нових процесів. - Підвищення конкурентоспроможності за рахунок швидшої реакції на ринкові зміни.	- Ризик зниження якості внаслідок збільшення тиску на виконання завдань у скорочені строки. - Потреба у ретельному плануванні та контролі, щоб уникнути недоліків у впровадженні.
Покращення доступу до інформації	- Збільшення ефективності прийняття рішень завдяки доступу до більш повної та точної інформації. - Зменшення часу, витраченого на пошук необхідної інформації, завдяки централізованій базі даних.	- Ризик порушення конфіденційності та безпеки даних при централізованому зберіганні. - Потреба у великих витратах на впровадження та підтримку інформаційних систем.
Аналіз ефективності ініціатив	- Можливість ідентифікації та усунення неефективних ініціатив та процесів. - Збільшення ефективності розподілу ресурсів за рахунок зосередження на проектах з найбільшим потенціалом.	- Можливість виникнення опору з боку персоналу, який може вважати оцінку ефективності своєю критикою. - Потреба у великих зусиллях на збір та аналіз даних для об'єктивної оцінки ефективності.

Джерело: авторська розробка

Згідно проведено аналізу, вагомість переваг по кожній ініціативі перевищує недоліки, з чого можна зробити висновок про доцільність впровадження цих рекомендацій. Як бачимо, найбільш ресурсозатратними виступають пропозиції щодо впровадження системи управління процесами та

розробки централізованої бази даних. При цьому вони ж в перспективі можуть дати найбільший результат у підвищенні ефективності, а відповідно і в грошовому еквіваленті.

Досліджуючи вплив запропонованих заходів, варто зазначити, що їх технічні характеристики дозволяють об'єднати кілька технологій в одну систему для забезпечення ще більшої ефективності та продуктивності. Отже, нами запропоновано створити універсальну інтегровану систему управління процесами та даними, яка включатиме:

- Структурований, зрозумій опис зон відповідальності, з регулярним його оновленням та актуалізацією;
- Поетапну візуалізацію кожного процесу з можливістю відслідковування в моменті та з доступом уповноважених осіб;
- Базу даних, необхідних для використання різними підрозділами;
- Систему звітності та моніторингу, яка дозволить відслідковувати доступ до даних та вживати заходів щодо їхньої оптимізації;
- Потужні інструменти захисту інформаційних даних для уникнення ризиків та для збереження конфіденційності;
- Електронну дошку в зручному форматі для висунення ініціатив;
- та інші інструменти для забезпечення комфортної продуктивної роботи працівників.

Розглянемо процес впровадження рекомендацій в компанії, прописавши конкретні кроки для його реалізації з врахуванням особливостей компанії у вигляді структурованої таблиці (табл. 3.3).

Таким чином, впровадження проекту універсальної системи управління дозволить усунути недоліки в розподілі зон відповідальності, у ефективності реалізації ініціатив, а також покращить питання доступу до інформації різних підрозділів. Ця ініціатива сприятиме підвищенню продуктивності, а в результаті і зростанню прибутку підприємства.

Таблиця 3.3

Процес впровадження та підтримку універсальної
інтегрованої системи управління процесами та даними

Етап реалізації проекту	Опис дій, кроків
1.Аналіз поточного стану	Проведення аналізу поточних процесів, методів управління, виявлення проблемних ситуацій та можливостей для оптимізації. <i>Виявлено проблемні зони в застосуванні адміністративних методів управління.</i>
2.Формування команди проекту	Утворення команди з представників різних відділів компанії для участі у впровадженні та координації процесу, за необхідності залучення сторонніх спеціалістів.
3.Розробка стратегії впровадження	Визначення цілей та завдань інтегрованої системи управління: <i>запобігти недолікам у розподілі зон відповідальності, недостачі інформації в деяких підрозділів.</i> Встановлення критеріїв успіху та планування кінцевих результатів: <i>досягти підвищення прибутку на 10% протягом року.</i>
4.Вибір постачальників програмного забезпечення	Відбір найоптимальніших постачальників, які можуть надати необхідне програмне забезпечення для реалізації інтегрованої системи, укладання контракту, оплата.
5.Налаштування та тестування програмного забезпечення	Підготовка та налаштування програмного забезпечення з урахуванням потреб компанії. Проведення тестування на пілотному етапі для виявлення можливих недоліків та вдосконалення системи.
6.Тренінг персоналу	Проведення навчання персоналу щодо роботи з новою інтегрованою системою управління та її інструментами.
7.Поступове впровадження в робочі процеси:	Поступове включення інтегрованої системи управління в робочі процеси компанії з урахуванням особливостей кожного відділу та підрозділу.
8. Моніторинг та підтримка:	Постійний моніторинг роботи системи та забезпечення її оптимальної продуктивності. Надання консультацій та технічної підтримки персоналу.
9.Оцінка ефективності та коригування стратегії	Проведення періодичного аналізу ефективності впровадження та коригування стратегії з урахуванням виявлених проблем та потреб компанії.

Джерело: авторська розробка

3.2. Оцінка впровадження корпоративних змін

Метою практичного впровадження запропонованого проекту є підвищення ефективності застосування методів управління в компанії «Нова Пошта». Для оцінки економічної доцільності варто визначити прогнозовані витрати на реалізацію, а після — спрогнозувати орієнтовний вплив на прибуток компанії.

Визначимо витрати на впровадження та підтримання запропонованої системи управління протягом року (табл. 3.4). Найбільш вагома частка піде безпосередньо на розробку й налаштування системи та супутнього програмного забезпечення всередині компанії. Цей етап є ключовим, адже від вибору технології та якісного встановлення буде залежати її подальше функціонування. Сума є значною (15 млн грн), адже впроваджена система має працювати на високих швидкостях й надавати доступ тисячам співробітників одночасно.

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на впровадження та підтримку універсальної інтегрованої системи управління процесами та даними

Стаття витрат	Вартість, тис.грн.
Розробка, придбання, налаштування системи та необхідного програмного забезпечення	15000
Навчання персоналу роботі в новій системі, проведення тренування	100
Щомісячна підтримка програмного забезпечення (на 12 місяців)	200
Утримання внутрішнього IT-відділу або частковий аутсорсинг	2500
Оновлення та модернізація систем	250
Непередбачувані витрати	1805
Разом	19855

Джерело: авторська розробка

Навчання персоналу також критично важливе: правильне використання всіх запропонованих функцій кожним працівником дозволить досягнути найбільшого рівня ефективності роботи. Крім того, є необхідною стаття витрат на щомісячну підтримку програмного забезпечення та модернізації систем для вчасного виявлення, усунення недоліків і введення необхідних оновлень вже в ході використання системи.

Враховуємо й оплату праці робітників ІТ-відділу, або оплату аутсорсингу послуг за необхідності. Крім того закладаємо 10% на непередбачувані витрати, які можуть виникнути.

Отже, згідно розрахунку приблизні витрати на впровадження та підтримання протягом року роботи інтегрованої системи управління складуть 19 855 000 грн. Варто зазначити, що бюджет є орієнтовним і може коливатися залежно від обсягу функцій програмного забезпечення, від вартості ліцензій, типу програмного забезпечення, кількості залучених технічних працівників та інших факторів.

Точно оцінити вплив запровадженого проекту на результативність управління та фінансові результати досить складно, проте можна розрахувати приблизний прогноз з опорою на математичне допущення. Припускаємо, що середнє значення підвищення продуктивності виконання процесів в довгостроковій перспективі складе 10%. Для розрахунку приросту доходу використаємо формулу:

(3.1)

$$\Delta\P = \Sigma(BP \times k) \times \lambda \times p \times \left(1 - \frac{v}{100}\right) - B$$

де $\Delta\P$ – прогнозований приріст прибутку, тис. грн.;

BP – чистий дохід у попередньому році, тис. грн.;

k – плановий коефіцієнт зростання виручки (10%);

λ – коефіцієнт сплати ПДВ. Ставка = 20%, а коефіцієнт $\lambda = 0,8333$;

p – коефіцієнт з врахуванням рентабельності продукту. Рекомендоване значення $p = 0,2...0,3$;

v – ставка податку на прибуток (18%);

B – витрати на впровадження ініціативи.

Підставляємо цифрові дані й отримуємо наступне значення приросту прибутку:

$$\begin{aligned}\Delta\P &= (36468879 \times 0.1) \times 0,8333 \times 0.2 \times \left(1 - \frac{18}{100}\right) - 19855 = \\ &= 478533,08 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

Отже, прогнозований приріст доходу складає 478533,08 тис. грн.

Економічну ефективність запровадження запропонованого проекту визначимо за наступною формулою:

(3.2)

$$EE = \Delta\P / B \times 100 \%$$

де EE – економічна ефективність, %;

$\Delta\P$ – приріст прибутку, тис. грн.;

B – витрати на впровадження, тис. грн.

Підставивши числові значення, отримаємо показник економічної ефективності впровадження проекту:

$$EE = 478533,08 / 19855 \times 100 \% = 2410\%$$

Отже, впровадження інтегрованої системи управління для покращення є доцільним та виправданим. Орієнтовні витрати на провадження проекту складають 19855 тис. грн., а очікуваний приріст прибутку 478533,08 тис. грн., що в рази перевищує витрати.

ВИСНОВОК

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто головної мети та виконано поставлені завдання.

Висвітлено основні категорії, пов'язані з веденням управлінської діяльності. Управління є ключовим аспектом в ефективному функціонуванні будь-якої організації чи системи.

Розкрито поняття методів менеджменту. Методи представляють собою ключовий інструмент у різних сферах людської діяльності, включаючи менеджмент. В контексті менеджменту вони визначають набір засобів і прийомів, спрямованих на досягнення цілей організації та ефективне управління колективом працівників.

Описано характеристики застосування методів менеджменту. Важливим є розуміння того, що ефективне управління вимагає нестандартних підходів та постійного вдосконалення методів. Гнучкість у використанні методів управління та пошук оптимальних рішень відіграють ключову роль у досягненні бажаних результатів з мінімальними зусиллями.

Надано загальну соціально-економічну характеристику бази дослідження. ТОВ «Нова Пошта» є українським підприємством, яке спеціалізується на забезпеченні послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб. Фінансові показники показують позитивну динаміку, чистий фінансовий результат зріс на 300% за 4 роки. Управління характеризується демократичним стилем керівництва та розгалуженою організаційною системою з автономними підрозділами.

Проаналізовано застосування методів менеджменту на ТОВ «Нова Пошта», визначено ефективність їх впровадження. Застосування різних груп методів відбувається на досить високому рівні. Оцінка економічних методів базується на фінансових показниках компанії, а також відповідальності щодо сплати податків й соціальних внесків, згідно аналізу вказує на позитивний результат. Соціально-психологічні методи також застосовуються ефективно у

вигляді мотивації співробітників, проведення навчання, менторства та формування позитивного клімату в компанії.

Згідно проведеного аналізу на базі дослідження ключові недоліки в управлінні виникають через розмір компанії й відповідно великий об'єм різноманітних процесів і задач, а також швидкий розвиток та масштабування. Найбільше проблемних зон виявлено в адміністративних методах менеджменту. Ключові недоліки згідно аналізу наступні: неефективний розподіл зон відповідальності, значний час між пропозицією ініціативи та її фактичною реалізацією, нестача доступу до інформації в деяких підрозділів, відсутність мислення реальної користі.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності застосування методів менеджменту на ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано створити універсальну інтегровану систему управління процесами та даними, яка дозволить усунути недоліки одразу в декільках напрямках: розподілу зон відповідальності, ефективності реалізації ініціатив, а також покращенні питання доступу до інформації різних підрозділів. Ця ініціатива сприятиме підвищенню продуктивності, а в результаті і зростанню прибутку підприємства.

Обгрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів. Прораховано бюджет й оцінено орієнтовний вплив на прибуток компанії. Проведений аналіз показав, що застосування рекомендованих заходів є доцільним та економічно-виправданим. Витрати на впровадження запропонованої універсальної системи складають близько 19 855 000 грн, очікуваний приріст чистого доходу – 10%. Відповідно очікуваний приріст прибутку 478 533 000 грн., що в рази перевищує витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент і адміністрування: Ч. 1. – Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.], 2017. С. 7
2. GULSHAN, SS. *Management Principles and Practices by Lallan Prasad and SS Gulshan*. Excel Books India, 2011. Р. 7
3. Теорії управління про роль людини в організації
URL: <http://um.co.ua/10/10-11/10-118492.html>
4. ЗАХАРЧИН, Г. М.; СКЛЯРУК, Т. В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*, 2018. С. 398.
5. Сучасний менеджмент, його еволюція та сутність
URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/371>
6. Сучасні управлінські теорії та їхня еволюція. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15326/>
7. Юрик Н.Є. Історія менеджменту: Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. С. 6
8. В.Д. Грибов. Основи управлінської діяльності. URL: http://stud.com.ua/42584/menedzhment/funktsiyi_menedzhmentu
9. Мосійчук, І. В., Мартинюк, Т. *Основні функції менеджменту*. In: VIII Міжвузівська студентська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.», ЖДУ ім І. Франка, 2018 р,
10. Технології менеджменту. URL: <https://kerivnyk.info/2014/09/tehnolohiji-menedzhmentu.html>
11. КУЗЬМІН, О.; ПЕТРИШИН, Н.; СИРОТИНСЬКА, Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Науковий вісник "Демократичне врядування"*, 2010

12. ГРИНЬКО, Т. В.; ШЕВЧЕНКО, В. А. Організаційно-економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. *Збірник статей Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2016. С.102
13. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
14. В. Г. Алькема, О. С. Кириченко. Менеджмент організацій: навчальний посібник. - К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», книга 1, 2023. С.203-206
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2006. С.38
16. Швіндіна, Г. (2016). Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Mechanism of an economic regulation* С.68
17. Бажанський Д. Р. Концепція особистості в теорії біхевіористичного менеджменту. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*, 2021
18. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Віват, 2018.
19. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління. *Економіка і підприємництво, менеджмент* / [С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін.]. – К.: ЦП «Компринт», 2015
20. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. С.68
21. Загальна психологія: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Т. Б. Партико. — К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2008. С.51

22. Кетінг О.-Ф.З. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Науково-практична конференція*. С.188
23. ГРИШИНА, Н. В. Сутність адміністративно-запобіжних заходів, їх місце в системі адміністративного. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Право»*, 2014
24. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
25. Група компаній NOVA сьогодні URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni
26. International tracked postage & parcel | tracking Nova Poshta Global. *Nova Global*. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/>
27. Нова Пошта сьогодні – «Нова Пошта» | Доставка майбутнього. *Нова пошта - доставка майбутнього*. URL: <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today>
28. «НП Логістик»: попит на фулфілмент стрімко зростає. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/4203>
29. Фінансовий сервіс NovaPay.
URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/novapay
30. Група Nova (Нова Пошта) сплатила в Україні 10,7 млрд податків - <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11729>
31. Нова Пошта – Додаткові послуги. URL: https://novaposhta.ua/more_services_k
32. Нова Пошта – Наші партнери. URL: https://novaposhta.ua/privatnim_klientam/recommendations
33. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2020 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2020
34. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity

- Project. *Clarity* Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2021
35. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Clarity* Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022
36. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" - #31316718 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. *Clarity* Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023
37. Interfax-Ukraine. "Нова пошта" збільшила чистий прибуток у І пів.-2023 майже вп'ятеро. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/931846.html>
38. Нова Пошта – Звіт зі сталого розвитку 2022. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
39. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. – 146 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Актив ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	104 485.00	108 324.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	195 854.00	199 978.00
накопичена амортизація	1002	91 369.00	91 654.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	437 370.00	701 136.00
Основні засоби	1010	2 108 977.00	3 351 500.00
первісна вартість	1011	3 101 898.00	5 182 319.00
знос	1012	992 921.00	1 830 819.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	100 639.00
Відстрочені податкові активи	1045	89 651.00	131 634.00
Інші необоротні активи	1090	38 995.00	190 460.00
Усього за розділом I	1095	2 880 117.00	4 583 693.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	96 635.00	188 871.00
Виробничі запаси	1101	96 635.00	188 221.00
Товари	1104	0.00	650.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445 265.00	678 593.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	172 415.00	53 432.00
з бюджетом	1135	21 600.00	10 741.00
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140	29 833.00	5 722.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	587 721.00	848 238.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 223.00	917 065.00
Готівка	1166	4 144.00	47.00
Рахунки в банках	1167	680 375.00	790 419.00
Витрати майбутніх періодів	1170	13 270.00	14 028.00
Усього за розділом II	1195	2 287 962.00	2 716 690.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 168 079.00	7 300 383.00

Пасив ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 300.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 243 657.00	2 154 949.00
Усього за розділом I	1495	1 271 410.00	2 186 904.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	160 020.00	397 182.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	907 094.00	1 241 240.00
Усього за розділом II	1595	1 067 114.00	1 638 422.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 179 572.00	1 447 572.00
товари, роботи, послуги	1615	612 206.00	802 700.00
розрахунками з бюджетом	1620	343 819.00	408 141.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 458.00	62 466.00
розрахунками зі страхування	1625	38 619.00	57 009.00
розрахунками з оплати праці	1630	285 201.00	336 162.00
за одержаними авансами	1635	42 888.00	39 173.00
за розрахунками з учасниками	1640	39 440.00	43 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	282 302.00	333 356.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 150.00	1 193.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 358.00	6 251.00
Усього за розділом III	1695	2 829 555.00	3 475 057.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	5 168 079.00	7 300 383.00

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 902 857.00	13 453 318.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 877 086.00	10 504 342.00
Валовий: прибуток	2090	4 025 771.00	2 948 976.00
Інші операційні доходи	2120	166 643.00	145 518.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 469 141.00	1 244 681.00
Витрати на збут	2150	416 263.00	337 356.00
Інші операційні витрати	2180	768 703.00	488 313.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 538 307.00	1 024 144.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	687 882.00	493 080.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	533 590.00	429 857.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	602 457.00	219 010.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 090 142.00	868 357.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-98 850.00	-85 403.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	991 292.00	782 954.00
збиток	2355	0.00	0.00

Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 439 947.00	1 328 450.00
Витрати на оплату праці	2505	4 529 467.00	4 202 519.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	951 549.00	824 113.00
Амортизація	2515	930 615.00	675 301.00
Інші операційні витрати	2520	7 679 615.00	5 544 309.00
Разом	2550	15 531 193.00	12 574 692.00

Актив ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	108 324.00	104 440.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	199 978.00	223 320.00
накопичена амортизація	1002	91 654.00	-118 880.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136.00	1 544 921.00
Основні засоби	1010	3 351 500.00	6 180 924.00
первісна вартість	1011	5 182 319.00	8 435 806.00
знос	1012	1 830 819.00	-2 254 882.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	314 176.00
Відстрочені податкові активи	1045	131 634.00	142 680.00
Інші необоротні активи	1090	190 460.00	27 591.00
Усього за розділом I	1095	4 583 693.00	8 314 732.00
II. Оборотні активи	1100	188 221.00	236 988.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	188 221.00	224 395.00
Товари	1104	650.00	12 593.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 593.00	704 235.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432.00	102 406.00
з бюджетом	1135	10 741.00	24 360.00
у тому числі з податку на прибуток	1136		0.00
з нарахованих доходів	1140	5 722.00	809 390.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238.00	2 473 319.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	917 065.00	827 839.00
Готівка	1166	47.00	72.00
Рахунки в банках	1167	790 419.00	666 911.00
Витрати майбутніх періодів	1170	14 028.00	15 526.00
Усього за розділом II	1195	2 716 690.00	5 194 063.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	7 300 383.00	13 508 795.00

Пасив ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 154 949.00	4 459 269.00
Усього за розділом I	1495	2 186 904.00	4 491 224.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	397 182.00	1 456 288.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 241 240.00	2 443 924.00
Усього за розділом II	1595	1 638 422.00	3 900 212.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572.00	2 562 553.00
товари, роботи, послуги	1615	802 700.00	1 037 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	408 141.00	484 647.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466.00	61 519.00
розрахунками зі страхування	1625	62 466.00	77 886.00
розрахунками з оплати праці	1630	336 162.00	380 300.00
за одержаними авансами	1635	39 173.00	46 774.00
за розрахунками з учасниками	1640	43 500.00	10 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	333 356.00	390 237.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	6 251.00	127 205.00
Усього за розділом III	1695	3 475 057.00	5 117 359.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	7 300 383.00	13 508 795.00

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 843 502.00	16 902 857.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 441 004.00	12 877 086.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 402 498.00	4 025 771.00
Інші операційні доходи	2120	202 834.00	166 643.00
Адміністративні витрати	2130	1 923 703.00	1 469 141.00
Витрати на збут	2150	561 844.00	416 263.00
Інші операційні витрати	2180	508 590.00	768 703.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 611 195.00	1 538 307.00
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806.00	687 882.00
Фінансові витрати	2250	630 813.00	533 590.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	255.00	602 457.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 794 933.00	1 090 142.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 613.00	-98 850.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 600 320.00	991 292.00
збиток	2355	0.00	0.00

Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 133 967.00	1 439 947.00
Витрати на оплату праці	2505	5 742 731.00	4 529 467.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 213 180.00	951 549.00
Амортизація	2515	1 406 128.00	930 615.00
Інші операційні витрати	2520	8 939 135.00	7 679 615.00
Разом	2550	19 435 141.00	15 531 193.00

Додаток В

Актив ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	104 440.00	76 808.00
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	73 263.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	282.00
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	13 508 795.00	15 754 920.00

Пасив ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	76 000.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Валовий: прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
Адміністративні витрати	2130	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	463 951.00	508 590.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 530 417.00	1 611 195.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	391 073.00	255.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 552.00	2 133 966.00
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909.00	5 742 731.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262.00	1 213 180.00
Амортизація	2515	1 769 538.00	1 406 127.00
Інші операційні витрати	2520	9 832 634.00	8 939 137.00
Разом	2550	21 869 895.00	19 435 141.00

Актив ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	76 808.00	63 849.00
первісна вартість	1001	222 084.00	235 471.00
накопичена амортизація	1002	-145 276.00	-171 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949.00	2 765 733.00
Основні засоби	1010	6 840 742.00	9 327 238.00
первісна вартість	1011	10 178 235.00	13 852 844.00
знос	1012	-3 337 493.00	-4 525 606.00
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861.00	6 297 444.00
Відстрочені податкові активи	1045	128 083.00	157 041.00
Інші необоротні активи	1090	47 748.00	157 949.00
Усього за розділом I	1095	12 319 191.00	18 769 254.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	422 156.00	413 811.00
Виробничі запаси	1101	417 390.00	391 015.00
Товари	1104	4 766.00	22 796.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844.00	1 138 305.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103.00	160 436.00
з бюджетом	1135	48 136.00	53 902.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	588 549.00	1 302 772.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922.00	155 631.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	3 784.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522.00	1 079 267.00
Готівка	1166	34.00	0.00
Рахунки в банках	1167	461 620.00	714 068.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952.00	24 544.00
Інші оборотні активи	1190	282.00	212.00
Усього за розділом II	1195	3 435 729.00	4 332 452.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	15 754 920.00	23 101 706.00

Пасив ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117.00	9 476 353.00
Усього за розділом I	1495	6 516 072.00	9 508 308.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745.00	1 912 643.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885.00	3 424 357.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	3 787 630.00	5 337 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	76 000.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731.00	3 393 971.00
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484.00	1 857 488.00
розрахунками з бюджетом	1620	570 842.00	655 332.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053.00	113 522.00
розрахунками зі страхування	1625	77 644.00	85 122.00
розрахунками з оплати праці	1630	419 219.00	595 758.00
за одержаними авансами	1635	49 736.00	64 885.00
за розрахунками з учасниками	1640	6 500.00	883 928.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	435 264.00	695 705.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798.00	24 209.00
Усього за розділом III	1695	5 451 218.00	8 256 398.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	15 754 920.00	23 101 706.0

Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879.00	23 687 034.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037.00	19 276 532.00
Валовий: прибуток	2090	7 843 842.00	4 410 502.00
Інші операційні доходи	2120	301 477.00	696 168.00
Адміністративні витрати	2130	2 985 829.00	1 673 172.00
Витрати на збут	2150	997 806.00	439 130.00
Інші операційні витрати	2180	494 865.00	463 951.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 666 819.00	2 530 417.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514.00	1 138 698.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 248 217.00	887 690.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	686 941.00	391 073.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 438 175.00	2 390 352.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019.00	-254 392.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 967 156.00	2 135 960.00

Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 522 561.00	3 790 551.00
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614.00	5 345 909.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 661.00	1 131 262.00
Амортизація	2515	2 317 382.00	1 769 538.00
Інші операційні витрати	2520	17 047 319.00	9 815 525.00
Разом	2550	33 103 537.00	21 852 785.00