

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Удосконалення системи управління підприємства

Виконала:

Голуб Юліана Сергіївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Ткаченко Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Багрій Денис Вікторович
в.п. начальника відділу продажів
ТОВ «Епіцентр К», м. Суми

Суми – 2025

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора

Л.І. Михайлової

Освітній ступінь

другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

«___»

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Голуб Юліані Сергіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи управління підприємства»

2. База практичного дослідження: Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта»

3. Керівник роботи: Ткаченко Вікторія Вікторівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 19 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова і статистична звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- доповнити теоретичні засади сутності та змісту процесу управління організацією;
- охарактеризувати підсистеми та елементи системи управління організацією;
- виконати оцінку стану управління та ефективності господарської діяльності підприємства, що досліджується;
- виявити основні проблеми та «вузькі місця» в операційній діяльності філії;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління операційною діяльністю шляхом запровадження сучасних управлінських методологій;
- розробити та оцінити практичні заходи щодо підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення якості логістичних послуг і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта».

Завдання прийняв до виконання

Підпис

Юліана ГОЛУБ
Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>19 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24_ грудня 2025</i>	

Здобувач _____

**Юліана
ГОЛУБ**

Керівник роботи _____

**Вікторія
ТКАЧЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Голуб Ю.С. Удосконалення системи управління підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню системи управління операційною діяльністю Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» в умовах трансформації логістичного ринку, воєнних ризиків і зростаючої конкуренції.

У роботі здійснено комплексний аналіз поточної системи управління підприємством, його операційних процесів, логістичної інфраструктури та стратегічних пріоритетів розвитку. Визначено, що Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» за останні п'ять років досягла значних результатів завдяки масштабним інвестиціям у цифровізацію, автоматизацію, розвиток сортувальних терміналів, мережі відділень і поштоматів. Компанія зберегла лідерські позиції на ринку внутрішніх доставок навіть у період воєнного стану, забезпечивши безперервність логістичних процесів, стабільну швидкість доставки та підтримку бізнесу і населення.

Водночас у ході дослідження виявлено низку проблем в операційній діяльності, пов'язаних із пошкодженням і втратою відправлень, неефективністю окремих логістичних процесів, недостатньою кваліфікацією персоналу та затримками у виплаті компенсацій клієнтам. На основі аналізу статистичних даних, скарг споживачів і причин виникнення дефектів визначено ключові «вузькі місця» у ланцюгу створення логістичної цінності.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління підприємством через підвищення ефективності операційних процесів. Запропоновано впровадження сучасних управлінських підходів і методологій, зокрема Six Sigma, Lean Management, управління ланцюгом постачання та систем управління якістю. Особливу увагу приділено застосуванню циклу DMAIC для зниження кількості пошкоджених і втрачених відправлень, оптимізації витрат на компенсаційні виплати та підвищення рівня клієнтської лояльності. Розроблено практичні заходи щодо вдосконалення транспортування харчових продуктів, підвищення відповідальності та мотивації персоналу, а також прискорення процесу обробки компенсацій.

У роботі також враховано стратегічні орієнтири розвитку Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», зокрема цифрову трансформацію, масштабування інфраструктури, міжнародну експансію та інтеграцію принципів сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН і Європейської зеленої угоди.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів і рекомендацій у діяльності логістичних підприємств для підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій у складних умовах сучасного ринку.

Ключові слова: система управління, організаційна структура, ефективність управління, стратегічне управління, операційний менеджмент.

SUMMARY

Holub Yu. Improvement of the enterprise management system

Qualification work in the specialty 073 “Management” EP “Management of organizations and administration”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The qualification thesis is devoted to the study and improvement of the operational management system of the Okhtyrka branch of Nova Poshta LLC under conditions of transformation of the logistics market, wartime risks, and increasing competition.

The paper provides a comprehensive analysis of the current management system of the enterprise, its operational processes, logistics infrastructure, and strategic development priorities. It has been determined that over the past five years the Okhtyrka branch of Nova Poshta LLC has achieved significant results due to large-scale investments in digitalization, automation, and the development of sorting terminals, branch networks, and parcel lockers. The company has maintained its leading position in the domestic delivery market even during the period of martial law by ensuring the continuity of logistics processes, stable delivery speed, and support for businesses and the population.

At the same time, the study identified a number of problems in operational activities related to damage and loss of shipments, inefficiencies in certain logistics processes, insufficient staff qualifications, and delays in compensation payments to customers. Based on the analysis of statistical data, customer complaints, and the causes of defects, key “bottlenecks” in the logistics value creation chain were identified.

The third section of the paper substantiates directions for improving the enterprise management system through enhancing the efficiency of operational processes. The implementation of modern management approaches and methodologies is proposed, including Six Sigma, Lean Management, supply chain management, and quality management systems. Particular attention is paid to the application of the DMAIC cycle to reduce the number of damaged and lost shipments, optimize compensation costs, and increase customer loyalty. Practical measures have been developed to improve the transportation of food products, enhance staff responsibility and motivation, and accelerate the compensation processing procedure.

The paper also takes into account the strategic development priorities of the Okhtyrka branch of Nova Poshta LLC, including digital transformation, infrastructure scaling, international expansion, and the integration of sustainable development principles in line with the UN Sustainable Development Goals and the European Green Deal.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed measures and recommendations in the activities of logistics enterprises to improve operational efficiency, reduce costs, enhance service quality, and strengthen competitive positions in the challenging conditions of the modern market.

Keywords: management system, organizational structure, management efficiency, strategic management, operations management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи управління підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи управління Охтирської філії ТОВ «Нова пошта»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз поточної системи управління підприємства та її основні проблеми	35
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи управління Охтирської філії ТОВ «Нова пошта»	43
3.1 Методи підвищення ефективності підприємства через управління операційними процесами	43
3.2 Заходи впровадження системи методів операційного управління в Охтирській філії ТОВ «Нова пошта»	50
3.3 Обґрунтування заходів удосконалення системи управління Охтирської філії ТОВ «Нова пошта»	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У ринкових умовах ефективне функціонування та конкурентоспроможність підприємства можливі лише за наявності результативної системи управління. Сучасне підприємство повинне самостійно аналізувати й прогнозувати параметри зовнішнього середовища, формувати асортимент продукції й послуг, визначати ціни, обирати постачальників та ринки збуту. Воно має здатись оперативно й, головне, правильно реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та відповідно коригувати свою діяльність. Це свідчить про необхідність постійного пошуку нових управлінських підходів.

Актуальність теми дослідження зумовлена також тим, що складність і неоднозначність вирішення завдань у системі управління суспільними процесами вказують не лише на потребу посилення її методологічного та технологічного забезпечення, а й на наявність проблеми недостатнього розвитку методологічної і технологічної складової сучасних реформ.

Стан вивчення проблеми. Питанням сутності поняття системи управління присвячені праці таких вчених як: Г. Азаренкова [1], Т. Воронкова [5], М. Денисенко [9], Р. Жовновач [11], К. Лящук [14], І. Малий [15], А. Толстова [22] та інші. Зарубіжний досвід у сфері системи управління підприємства відображено в працях зарубіжних дослідників М. Каптейн [27], К. Хокертс [28], А. Конрад [29], Р. Каплан [30].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій з удосконалення системи управління підприємства на прикладі Охтирської філії ТОВ «Нова пошта». Відповідно до поставленої мети визначено такі *завдання*:

- доповнити теоретичні засади сутності та змісту процесу управління організацією;
- охарактеризувати підсистеми та елементи системи управління організацією;
- виконати оцінку стану управління та ефективності господарської

діяльності підприємства, що досліджується;

- виявити основні проблеми та «вузькі місця» в операційній діяльності філії, зокрема пов'язані з пошкодженням і втратою відправлень, кваліфікацією персоналу та компенсаційними виплатами;

- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління операційною діяльністю шляхом упровадження сучасних управлінських методологій (Six Sigma, Lean Management, DMAIC, управління ланцюгом постачання);

- розробити та оцінити практичні заходи щодо підвищення операційної ефективності, зниження витрат, покращення якості логістичних послуг і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є система управління Охтирської філії ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних засад щодо удосконалення системи управління досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень системного управління організаціями; набутті подальшого розвитку дослідження теоретичних та практичних аспектів функціонування системи управління досліджуваного підприємства; обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні комплексу пропозицій щодо вдосконалення системи управління Охтирської філії ТОВ «Нова пошта». Запропоновані заходи спрямовані на покращення механізмів прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості та відповідальності управлінських структур, оптимізацію взаємодії між підрозділами, а також упровадження сучасних інструментів контролю та координації діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є основні концепції та положення, розглянуті в класичних працях економічної теорії. Проведене дослідження ґрунтується на системному спільному підході до

процесу та об'єктів дослідження. У результаті дослідження застосовано наступні методи: абстрактно-логічний, порівняння та узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, розрахунково- конструктивний.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність Охтирської філії ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр., наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Голуб Ю.С. Особливості удосконалення системи управління підприємства : матеріали всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів присвяченої міжнародному дню студента. Суми, 2024 (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С.375-376.

2. Голуб Ю.С. Проєктний BANI-менеджмент як інноваційний інструмент удосконалення системи управління підприємством : матеріали Міжнародн. науково-практичн. конф. *«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»* м. Полтава, 23 вересня 2025 року. С.251-253.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Управління є ключовою передумовою підтримання стабільності в системі соціально-економічних взаємовідносин. Воно виступає чинником сталого розвитку та механізмом удосконалення роботи людських колективів. За його відсутності виникають хаос, дезорганізація та анархія. Хоча управління в суспільстві та природі має певні спільні базові характеристики, кількість відмінностей значно більша. Головна з них полягає в тому, що в соціальному середовищі діють люди, наділені свідомістю та волею. Вони здатні формувати власні цілі та досягати результатів, визначених не природними законами, а їхнім власним баченням і намірами [2].

Згідно з принципами системного й комплексного підходу, управління розглядають як цілеспрямовану діяльність управлінського персоналу в соціально-економічній системі. Ця діяльність полягає у виконанні специфічних функцій, що ґрунтуються на розумінні та застосуванні об'єктивних законів і закономірностей виробництва з метою постійного підвищення його результативності [7].

Система управління організацією чи підприємством являє собою модель взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, а також спосіб організації зв'язків між різними рівнями та функціональними сферами управління. Така система забезпечує найоптимальніше досягнення поставлених цілей за конкретних умов.

Систему управління також трактують як [18, 21, 22]:

- сукупність взаємопов'язаних складових (ланок), що формують цілісну структуру та забезпечують реалізацію управлінського процесу для досягнення визначених цілей;
- об'єднання двох взаємодіючих частин - керуючої підсистеми (суб'єкта

управління) та підсистеми, якою управляють (об'єкта управління);

- комплекс дій, спрямованих на координацію спільної роботи людей;

- поєднання керуючої (суб'єкта) та керованої (об'єкта) систем, доповнене механізмом взаємозв'язків між ними; організаційно складна структура, що включає безліч елементів, які взаємодіють між собою, зокрема об'єкт і суб'єкт управління;

- багаторівневу систему, створену для збору, обробки й аналізу інформації з метою досягнення максимально можливого результату за умов певних обмежень, наприклад дефіциту ресурсів.

Під функцією розуміють чітко визначений спектр завдань і питань, які виконує певна посадова особа або структурний підрозділ управлінського апарату в процесі здійснення управління. До основних специфічних функцій управлінської діяльності належать планування, організування, координація, регулювання, мотивація та контроль [9].

Загальні функції менеджменту - це такі функції, які характеризують управлінську діяльність незалежно від сфери її застосування, типу організації чи масштабів її роботи.

Конкретні функції (також їх називають специфічними, об'єктними або особливими) відображають спрямованість діяльності працівника на певний об'єкт управління та повністю визначаються особливостями організації та напрямом її діяльності.

Планування є ключовою управлінською функцією, що охоплює процес прогнозування, формування цілей, визначення стратегії, політики та завдань для певного організаційного утворення. Ця функція передбачає прийняття управлінських рішень, обґрунтування та чітке формування напрямів діяльності, підготовку планів і графіків роботи на різні часові проміжки - від кількох років до одного дня. Таким чином, саме планування створює основу для інтегрованого прийняття рішень і є необхідним елементом функціонування будь-якої соціально-економічної системи [11].

Підвищення наукового рівня планування забезпечується активним

використанням методів економічного прогнозування, довготривалим упровадженням принципу стратегічної відповідності між цілями підприємства, його ресурсними можливостями та зовнішніми шансами. Важливим кроком є перехід до бізнес-планів для формування бюджетів, що виступають інструментами аналізу альтернативних напрямів господарювання та оцінювання результативності кожного з них.

Організація - це процес об'єднання персоналу, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, а також формування управлінської системи, визначення видів діяльності, необхідних для досягнення поставлених цілей. Вона також включає налагодження взаємодії між працівниками та забезпечення умов для реалізації запланованих результатів [5].

Організаційна діяльність є однією з найважливіших складових менеджменту. Вона охоплює широкий спектр питань: формування раціональної управлінської структури, визначення видів діяльності й завдань, необхідних для досягнення цілей підприємства; розподіл функцій, повноважень та відповідальності між керівниками і фахівцями; встановлення взаємозв'язків і взаємозалежностей у колективі; розміщення персоналу на відповідних робочих місцях з урахуванням їх професійних компетенцій і здібностей; нормування роботи управлінського апарату; формування ефективних взаємовідносин між працівниками [13].

Координація - це процес, спрямований на забезпечення збалансованого та узгодженого розвитку різних складових об'єкта управління (технічної, виробничої, фінансової тощо) за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. В оперативному менеджменті координація забезпечує узгоджені дії виконавців, що дає можливість ефективно вирішувати поставлені завдання та досягати намічених цілей.

Регулювання тісно пов'язане з координацією та відображає реакцію системи управління на зміни у виробничому процесі, спричинені впливом зовнішніх або внутрішніх чинників. Йдеться про коливання в забезпеченні ресурсами, несприятливі природні умови, а також ситуації, що призводять до

порушень у діяльності - як-от виникнення нових, непередбачених завдань, недотримання трудової дисципліни, перебої у комунікаціях тощо. Основна мета регулювання полягає у постійному врахуванні цих змін, збереженні впорядкованості роботи об'єкта та її вдосконаленні. Це досягається шляхом адаптації до зовнішніх впливів або протидії чинникам, які дезорганізують діяльність [4].

Мотивація - це процес спонукання працівників до результативної та продуктивної роботи шляхом використання існуючих або формування нових мотивів, таких як потреби, емоції, інтереси, ідеали чи установки. Мотив має суб'єктивну природу: це усвідомлений внутрішній поштовх, що формує намір і перетворюється на поставлену мету, яка спрямовує людину на певні дії. Саме мотив є тією ланкою, що трансформує внутрішній стимул у складову свідомості індивіда [10].

Контроль - це процес спостереження та перевірки, який дозволяє визначити, наскільки фактична діяльність підприємства відповідає встановленим стандартам, нормативам, затвердженим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням. Його завданням є виявлення відхилень від визначених принципів організації роботи та ведення господарської діяльності [15].

Контроль забезпечує керівництво необхідною кількісною й якісною інформацією, що є основою для ухвалення ефективних управлінських рішень. Він має бути об'єктивним, результативним, економічно виправданим, систематичним, відкритим і стратегічно орієнтованим.

У теорії управління застосовуються закономірності, які відображають найважливіші та повторювані об'єктивні взаємозв'язки у процесах, що відбуваються на підприємствах, зокрема у сільському господарстві. Ці закономірності є практичним виявом дії законів суспільного розвитку, причому кожна з них базується на взаємодії кількох законів і функціонує у межах складної системи взаємопов'язаних закономірностей [21].

Однією з ключових закономірностей управління є єдність системи

управління виробництвом, яка відображає сталі та внутрішньо узгоджені зв'язки елементів системи, що забезпечують її цілісне функціонування, формування та розвиток.

Єдність системи управління проявляється у спільності принципів, що застосовуються в управлінні народним господарством на різних рівнях, а також у погодженості організаційних форм, методів, управлінських технологій, вимог до керівників і спеціалістів та узгодженості системи інтересів. Таким чином, усі елементи системи управління взаємопов'язані між собою і мають бути узгоджені для забезпечення її ефективного функціонування [3].

Важливо дотримуватися пропорційності в побудові управляючої системи, зокрема - у формуванні балансу між кількістю працівників різних рівнів кваліфікації та представниками окремих професійних груп.

Однією з об'єктивних закономірностей є оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні.

Системний підхід до управління виступає ефективним інструментом для розв'язання складних і нечітко окреслених проблем, особливо в ситуаціях, коли необхідно забезпечити раціональне використання значних обсягів ресурсів [13].

Основні принципи системного підходу (системного аналізу) полягають у такому [16]:

- процес ухвалення управлінських рішень має розпочинатися з визначення та чіткого формулювання конкретних цілей;
- проблему необхідно розглядати комплексно, як єдину систему, оцінюючи всі можливі наслідки та взаємозв'язки кожного окремого рішення;
- важливо визначати й аналізувати різні альтернативні варіанти досягнення поставленої мети;
- цілі окремих підсистем мають бути узгоджені з основними цілями всієї системи чи програми, не вступаючи з ними в суперечність;
- рух у процесі аналізу повинен здійснюватися від загального, абстрактного уявлення до конкретних деталей;
- необхідно забезпечувати поєднання аналізу і синтезу, логічного та

історичного підходів, а також виявляти різні за характером зв'язки всередині об'єкта та особливості їхньої взаємодії.

До ключових системних принципів належать: цілісність (тобто органічна єдність елементів), структурність, взаємозалежність структури та зовнішнього середовища, ієрархічна побудова, а також можливість багатоаспектного опису будь-якої системи. Основними системними характеристиками, що дозволяють виокремлювати елементи та підсистеми, є [8]:

- відносна структурна самостійність кожного елемента чи підсистеми;
- різнорідність елементів, що формують підсистеми;
- чітко виражена функціональна роль кожної підсистеми;
- впорядковані зв'язки між елементами всередині підсистем, а також між самими підсистемами й зовнішнім середовищем, засновані на їхній функціональній узгодженості.

Однією зі специфічних закономірностей управління є залежність між управляючою системою та системою, якою вона керує. Зокрема, зі зростанням масштабів керованої системи закономірно має збільшуватися і рівень складності, і обсяг управляючої системи. Так само структура управління повинна відповідати організаційній структурі підприємства чи об'єднання, яка змінюється під впливом розширення виробництва, підвищення його складності, процесів спеціалізації та агропромислової інтеграції [24].

Взаємна відповідність між управляючою підсистемою та системою, якою вона керує, формується в процесі їхнього науково обґрунтованого проєктування. Це передбачає одночасне вдосконалення ключових елементів системи управління - організаційних форм праці й виробництва, структури, методів та інструментів управління.

Керуюча підсистема включає вищий орган управління, виконавчий орган та органи контролю. Керована підсистема охоплює всі типи ресурсів: людські, фінансові, матеріальні й інформаційні.

Для дослідження управлінської підсистеми використовують два основні підходи - функціональний і структурний аналіз. Функціональний аналіз дає

змогу простежити динаміку роботи системи, визначити її вхідні елементи, процеси (функції), а також виходи, тобто ключові результати або цілі [17].

Для отримання повної, об'єктивної картини та формування оптимальних висновків необхідно аналізувати всі підсистеми організації - технічну, економічну, соціальну та інші. Схематичне зображення організації як відкритої системи наведено на рисунку 1.1.

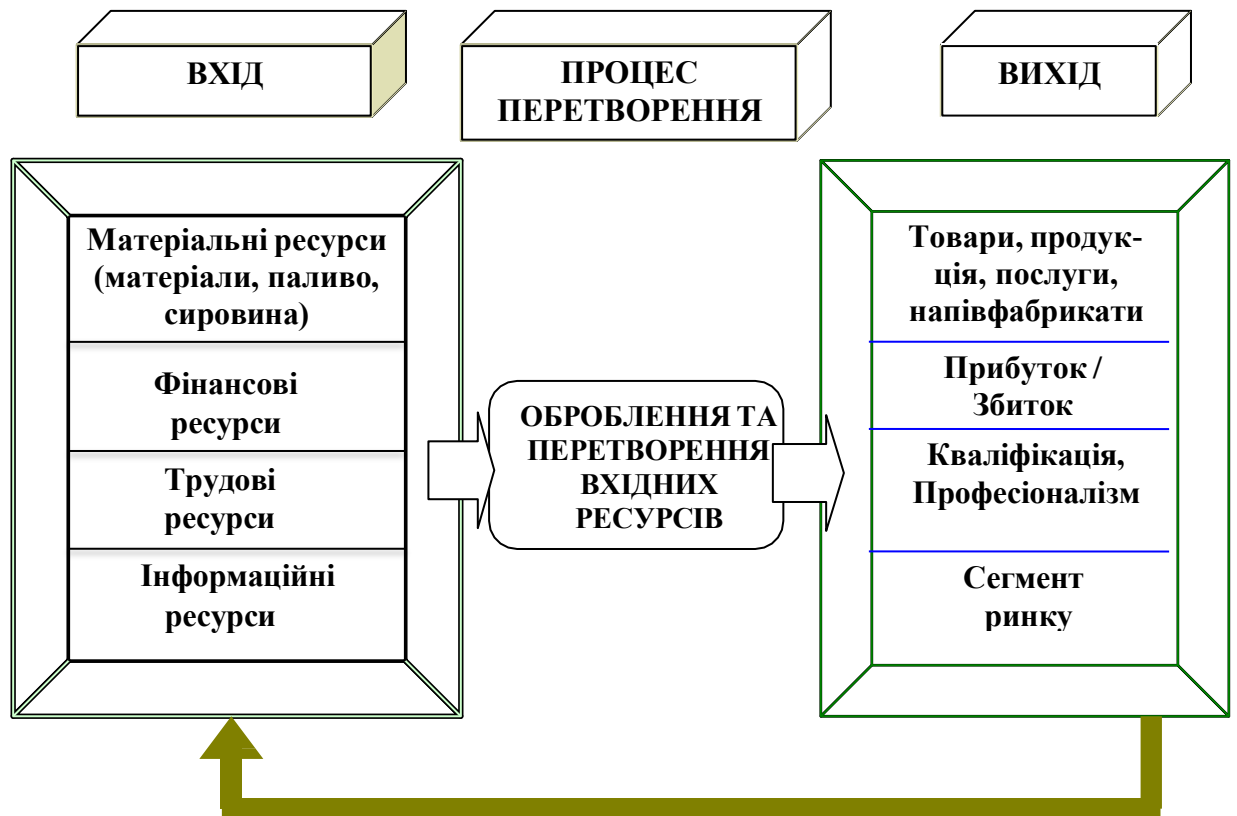


Рисунок 1.1 - Організація як відкрита система

Джерело: побудовано автором на основі [5, 18, 20]

Організацію як систему можна охарактеризувати наступними ознаками [19]:

- вона є динамічною соціотехнічною системою, діяльність якої спрямована на досягнення визначених цілей;
- не є замкненою, а навпаки - відкритою системою, що взаємодіє з іншими організаціями та системами через певні точки перетину;

- складається з певної кількості підсистем, які функціонують всередині більш масштабної організації, наприклад підприємства, і частково взаємодіють із зовнішнім середовищем;

- використовує визначену кількість ресурсів певної якості, забезпечуючи безперервну взаємодію між підсистемами;

- володіє властивістю емерджентності, тобто організація як ціле має нові якості, що не є простою сумою властивостей окремих підсистем;

- здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати критично важливі параметри у допустимих межах, демонструючи гомеостатичність;

- регулює функціонування та спільну діяльність елементів системи відповідно до поставлених цілей.

До елементів системи належать люди, предмети, явища, знання, методи та інші складові. Елемент - це відокремлена складова системи, яка має власні специфічні властивості та визначене призначення. Він виконує певну функцію і не поділяється при аналізі процесів функціонування системи. Збільшення кількості елементів у складі системи призводить до підвищення її складності та зростання внутрішніх зв'язків [6].

Система характеризується певними властивостями, що визначають її якісні параметри та дозволяють кількісно описувати елементи (об'єкти) у відповідних одиницях вимірювання.

Зв'язки в системі об'єднують елементи в єдиний процес і можуть бути:

- речовими - канали, через які відбувається обмін речовинами між елементами або системою в цілому;

- енергетичними - канали обміну різними видами енергії (механічної, теплової, електричної тощо);

- інформаційними - передача сигналів і даних про стан об'єкта та навколишнє середовище.

Діяльність організації визначається різними чинниками. Фактори впливу на організацію - це рушійні сили, що впливають на виробничо-господарську

діяльність і забезпечують досягнення певного рівня результатів.

Фактори впливають на всі організаційні процеси - постачання, виробництво, збут, науково-технічний розвиток та інші. Їх поділяють за двома ознаками: за рівнем впливу (мікрорівень та макрорівень) і за середовищем дії (внутрішнє та зовнішнє).

Мікроекономічні фактори діють на рівні окремих підприємств і включають цілі, структуру, завдання, технології, працівників, ресурси, партії, постачальників, споживачів, конкурентів тощо.

Макроекономічні фактори проявляються на рівні галузей і держави та охоплюють законодавчі акти, укази, постанови органів влади, загальну економічну систему країни, стан економіки, міжнародні події та оточення, науково-технічний прогрес, політичні та соціально-культурні умови, особливості міжнародних економічних відносин [17].

Фактори внутрішнього середовища формують організацію зсередини і включають її цілі, структуру, завдання, технології, персонал та ресурси. Фактори зовнішнього середовища пов'язані з розглядом організації як відкритої системи та впливають на її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Ще однією важливою закономірністю управління є поєднання галузевого та територіального підходів.

Важливою умовою ефективності системи управління є узгодженість її елементів - методів управління, організаційної структури, техніки управління, а також системи підбору, розстановки та навчання персоналу. Усі ці елементи взаємопов'язані, тому вдосконалення системи потребує одночасної зміни основних її складових [23].

Знання закономірностей управління формує теоретичну основу діяльності керівників, дозволяючи передбачати вплив кожного з них на процеси та явища і забезпечувати досягнення цілей у заданих межах.

Важливу роль у діяльності керівника відіграє мистецтво управління, яке поєднує об'єктивні закони та індивідуальні підходи, підпорядковуючись законам творчості.

Систему управління можна розглядати як у статичному аспекті - як організацію або механізм, так і у динамічному - як процес управлінської діяльності. Підходи до управління охоплюють цілі, закони, принципи, методи, функції, технології управлінської діяльності та практику їх застосування. Основним завданням системи управління організації є формування професійних управлінських компетенцій [24].

Процес управління включає систему комунікацій, розробку та реалізацію управлінських рішень, а також інформаційне забезпечення. Структура та техніка управління є складовими механізму управління і включають [15]:

- структуру управління організації, яка визначає розподіл повноважень і відповідальності між органами та посадовими особами. Вона визначає техніку управління, методи, процеси, функції та схеми організаційних взаємозв'язків з урахуванням кваліфікації та професіоналізму персоналу;

- матеріально-технічне забезпечення, що включає комп'ютерну техніку, оргтехніку, меблі, канали передачі інформації (мережі зв'язку) та систему документообігу.

Таким чином, менеджмент - це цілеспрямований вплив на працівників для досягнення цілей бізнесу та організації. Він ґрунтується як на знаннях із різних галузей науки - економіки, соціології, політології, психології, інженерії, статистики, так і на синтезі практичного досвіду управлінської діяльності різних компаній, організацій та історично накопиченого досвіду в Україні [11].

Управління підприємством - це комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють організацію, планування, мотивацію та контроль, спрямованих на визначення та досягнення поставлених бізнес-цілей. Методи управління передбачають як контроль діяльності окремих працівників, так і роботу з профспілками та колективом загалом, що забезпечує реалізацію стратегічних завдань підприємства. Методи економічного управління - це підходи та інструменти, що базуються на використанні економічних законів, показників та фінансових параметрів для ефективного регулювання діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХТИРСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є провідним учасником ринку поштових та кур'єрських послуг в Україні. Компанія розпочала свою діяльність у січні 2001 року. Наразі юридична адреса головного офісу: м. Київ, вул. Столичне Шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Мережа компанії нараховує 10 875 відділень та 15 590 поштоматів по всій території України.

ТОВ «Нова Пошта» функціонує на підставі свого статуту, який визначає найменування та місцезнаходження підприємства, його засновників - Поперешнюка Володимира Анатолійовича, Климова В'ячеслава Валерійовича та компанію «НП Холдингс Лімітед» (в особі Климова В'ячеслава Валерійовича). У статуті закріплені основна місія та цілі діяльності («легкість доставки для життя та бізнесу»), порядок формування органів управління та їх повноваження, права трудового колективу та його виробничих органів, джерела формування майна, а також умови реорганізації і припинення діяльності підприємства. Найменування філії чітко відображає її юридичний статус та форму власності - товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанія здійснює транспортно-експедиторську діяльність та надає поштові, логістичні й супутні послуги як фізичним, так і юридичним особам. Головною конкурентною перевагою ТОВ «Нова Пошта» є сервіс експрес-доставки документів, вантажів, бандеролей і грошових переказів, причому з 2022 року середній час доставки скоротився до 23 годин. Відповідно до зареєстрованого КВЕД, основний вид діяльності компанії визначено як 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту».

Серед додаткових напрямів фірми зазначені:

46.19 «Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»,

49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»,

52.10 «Складське господарство»,

53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність»,

64.19 «Інші види грошового посередництва».

Характеристика ТОВ «Нова Пошта», яке не базується на конкретних показниках діяльності, дає лише загальне уявлення про стан і структуру найбільшої служби доставки в Україні і не може забезпечити достатню основу для досягнення цілей та виконання завдань кваліфікаційної роботи. Тому виникає необхідність у кількісному аналізі діяльності цього великого підприємства як єдиного об'єкта управління. Для цього використовуються дані фінансово-статистичної та кадрової звітності компанії. Для виявлення динаміки показників доцільно обирати період аналізу тривалістю три роки - з 2021 по 2023 рік, за який сформована відповідна звітність. Розрахунки та їх результати наведені в таблицях нижче.

На нашу думку, аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» варто розпочати з оцінки усіх ключових аспектів, що стосуються складу та структури наданих послуг підприємством. Особливу цінність дослідженню надає аналіз асортименту послуг у поточних умовах, обумовлених політичною ситуацією в Україні через збройну агресію РФ. У таких умовах збутові менеджери повинні приймати оперативні рішення, щоб швидко реагувати на нові потреби споживачів, включно з тими, що виникли внаслідок воєнних дій.

Загальне уявлення про наведені дані подано на основі матеріалів, доступних у публічному доступі (таблиця 2.1).

Дані, наведені у таблиці 2.1, дозволяють оцінити основні напрямки та обсяги діяльності ТОВ «Нова Пошта» як провідного поштового оператора України. Варто відзначити, що протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займали послуги з експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів.

Таблиця 2.1 - Склад і структура послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024

рр.

Види послуг	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Експрес-доставка	9254515	44,4	9451127	39,9	10585060	38,1	9763567	40,8
Поштово-кур'єрські	5857024	28,1	6537621	27,6	9084816	32,7	7159820	29,5
Пакування	4106170	19,7	3908361	16,5	4417387	15,9	4143973	17,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	958801	4,6	2392390	10,1	2417061	8,7	1922751	7,8
Інша допоміжна транспортна діяльність	666992	3,2	1397535	5,9	1277986	4,6	1114171	4,6
Разом	20843502	100	23687034	100	27782311	100	24104282	100

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Вартісна частка основного виду діяльності компанії з експрес-доставки, незважаючи на повномасштабну агресію РФ, демонструвала постійне зростання та у 2024 році перевищила позначку в 10 млрд грн. Середній рівень частки експрес-доставки за три роки становить 40,8% із тенденцією до поступового зниження. Це пояснюється тим, що споживачі все більше звертають увагу на інші види поштових послуг компанії, а також оперативним реагуванням підприємства на зміни ринкової кон'юнктури.

На другому місці за обсягом послуг із середньою часткою близько 30% перебувають поштово-кур'єрські послуги. Виручка від їх надання демонструє стабільно позитивну динаміку, особливо у 2024 році, коли перевищила 9 млрд грн. Водночас динаміка питомої ваги цього виду послуг не має чітко вираженої тенденції.

Інші три менш значущі види поштових послуг у середньому за період дослідження займають приблизно 30% від загального обсягу без очевидної

зміни частки. Разом із тим, загальна виручка від їх надання зросла, хоча дохід від послуги з пакування у 2023 році був найнижчим порівняно з 2022 та 2024 роками.

Більш детальні дослідження проводились на базі Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», яка знаходиться за адресою: Сумська область, м. Охтирка, вул. Незалежності, 18. Слід зазначити, що дана філія не є юридично відокремленою одиницею, не має власного балансу та фінансової автономності і діє як підрозділ центральної структури підприємства. Це означає, що всі ключові управлінські та фінансові рішення приймаються головним офісом «Нова Пошта».

Основні завдання Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»:

- забезпечення повного та якісного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку на території діяльності відділення;
- дотримання вимог щодо ефективного функціонування мережі поштового зв'язку України;
- виконання плану доходів та дотримання затвердженого кошторису витрат.

Далі буде розглянута та проаналізована структура послуг, наданих цим відділенням, за їхніми видами у період з 2022 по 2024 рр. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура наданих послуг Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Види послуг	Роки						В середньому	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Експрес-доставка	1150,6	48,0	1279,8	45,9	1428,4	45,1	1286,3	46,2
Поштово-кур'єрські	642,1	26,8	794,3	28,5	911,6	28,8	782,7	28,1
Пакування	469,9	19,6	522,1	18,7	544,3	17,2	512,1	18,4
Вантажно-розвантажувальні, складування, зберігання	80,9	3,4	103,6	3,7	172,3	5,4	118,9	4,3
Інша допоміжна транспортна діяльність	52,3	2,2	86,9	3,1	111,9	3,5	83,7	3,0
Разом	2395,8	100	2786,7	100,0	3168,5	100	2783,7	100,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити, що у Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» майже половина виручки (у середньому 46,2% за 2022–2024 рр.) припадає на послуги експрес-доставки. Частка виручки від поштово-кур'єрських послуг становить 28,1%, від послуг пакування - 18,4%, а від вантажно-розвантажувальних робіт, складування та зберігання - 4,3%. Водночас лише 3% виручки забезпечується іншою допоміжною транспортною діяльністю. Загалом, структура послуг Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» повністю відповідає видам діяльності, зазначеним у статуті товариства.

Далі розглянемо та проаналізуємо структуру основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» у динаміці за останні три роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка і структура основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	92,6	37,4	114,3	36,4	139,1	35,6	46,5	150,2
Транспортні засоби	126,9	51,2	159,6	50,8	201,4	51,5	74,5	158,7
Інструменти, прилади та інвентар	20,4	8,2	29,3	9,3	37,8	9,7	17,4	185,3
Інші основні засоби	7,8	3,1	11,1	3,53	12,9	3,3	5,1	165,4
Всього основних засобів	247,7	100	314,3	100	391,2	100	143,5	157,9

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта»

Як свідчать дані таблиці 2.3, у звітному році порівняно з базисним роком спостерігалось зростання вартості основних засобів на 143,5 тис. грн., що становить 57,9%. Це відбулося за рахунок збільшення вартості транспортних засобів на 74,5 тис. грн. (58,7%), машин та обладнання - на 46,5 тис. грн. (50,2%), інструментів, приладів та інвентарю - на 17,4 тис. грн. (85,3%), а також інших основних засобів - на 5,1 тис. грн. (65,4%).

У структурі основних засобів за досліджуваний період найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, їх частка становить близько 51%. Машини та обладнання формують трохи більше третини основних засобів відділення

ТОВ «Нова Пошта». Решту складають інструменти, прилади та інвентар (9,7%) і інші основні засоби (3,3%) станом на 2024 рік.

Ефективність системи управління персоналом Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» забезпечує департамент роботи з персоналом. Пошук, підбір та адаптація працівників на робочих місцях є безперервним і ключовим процесом, оскільки більшість співробітників працюють у відділеннях та терміналах і характеризуються високою плинністю. Тому підприємство широко застосовує масовий підбір персоналу, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні джерела. Вакансії розміщуються на офіційному сайті компанії у розділі «Вакансії», а також у газетах і на спеціалізованих трудових сайтах.

В Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» для всіх працівників застосовується єдина система преміальної оплати праці, яка включає оклад і преміальну складову. Розмір премії залежить від кваліфікації співробітника, складності виконуваної роботи, а також обсягу та якості виконаних завдань, при цьому верхня межа премії не обмежується. У разі виникнення особливих обставин працівники можуть отримувати матеріальну допомогу, яка надається за рахунок власних коштів підприємства на підставі наказу керівництва та за особистим зверненням працівника.

Для стимулювання співробітників, які сумлінно виконують свої обов'язки, за тривалу та бездоганну працю або інші досягнення застосовуються такі форми нематеріального заохочення:

1. подяки;
2. вручення нагород;
3. дарування цінних подарунків;
4. нагородження почесними грамотами.

Станом на кінець 2024 року загальна чисельність працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» становила 28 187 осіб. Хоча середньорічна чисельність персоналу дещо скоротилася на 5,4% (1,6 тис. осіб), це скорочення не можна вважати критичним на фоні кадрової кризи в інших провідних підприємствах України. Основними причинами є тимчасова окупація територій

та мобілізація частини чоловічого персоналу. Показники трудового навантаження, зокрема кількість відпрацьованих днів одним працівником та коефіцієнт використання фонду робочого часу, залишаються високими, хоча спостерігається незначне зниження.

В Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» за розглядуваний період працювало 14 осіб. За словами керівника, це не є остаточною чисельністю - підприємство постійно розширюється та розвивається, залучаючи професіоналів, яким створюються належні умови праці та можливості для професійного зростання.

Далі розглянемо зміни в ефективності використання персоналу в Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	24531	21672	27048	2517,0	110,3
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1887	1806	1932	45,0	102,4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	184	232	226	42,0	122,8
на 1 люд.-год., грн.	97,7	128,6	117,1	19,5	119,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	1631,7	1973,4	2317,6	685,9	142,0
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	10459,6	13704,2	13795,2	3335,6	131,9

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

З аналізу даних таблиці 2.4 видно, що середньооблікова чисельність працівників відділення у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 1 особу, що становить 7,7%. Загальна кількість відпрацьованого часу збільшилася на 2 517 люд.-год., або на 10,3%, що відповідає приросту на одного працівника на 45

люд.-год., або 2,4%. Чистий дохід від надання послуг у 2024 році зріс на 42 тис. грн. на одного працівника, тобто на 22,8%, а на 1 люд.-год. – на 19,5 грн., що складає 19,9%.

Приріст середньомісячної заробітної плати одного співробітника за цей період склав 3 335,6 грн., або 31,9%, оскільки загальний фонд оплати праці зріс на 42% (685,9 тис. грн.). Водночас, дослідження показують, що рівень середньомісячної заробітної плати працівників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» трохи нижчий за середній показник по всьому товариству (рисунок 2.1). Ця тенденція носить негативний, проте некритичний характер.

Варто зазначити, що кінцеві результати діяльності підприємства - надання послуг, їх собівартість, прибуток, рентабельність та фінансова стійкість - багато в чому залежать від кількості, вартості, технічного рівня та ефективності використання ресурсів. Тому наступним кроком є розрахунок і аналіз показників ефективності використання основних засобів відділення за 2022–2024 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	229,5	281,0	352,8	123,25	153,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	12	14	1	107,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	17,65	23,42	25,20	7,54	142,7
Фондовіддача, грн.	10,439	9,917	8,982	-1,457	86,0
Фондомісткість, грн.	0,096	0,101	0,111	0,016	116,2

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Згідно з даними таблиці 2.5, ефективність використання основних засобів Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період знизилася. Так,

фондовіддача у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 1,457 одиниць, або на 9,5%, а фондомісткість, навпаки, зросла на 0,017 одиниць, що становить 14%. Це сталося через те, що середньорічна вартість основних засобів зросла швидшими темпами - на 123,25 тис. грн. (53,7%), тоді як сума виручки від надання послуг збільшилася на 772,7 тис. грн., або на 32,3%.

Водночас, у досліджуваний період спостерігається зростання фондоозброєності на 7,54 тис. грн. на одного працівника, що відповідає 42,7%, оскільки середньооблікова чисельність персоналу відділення збільшилася лише на 1 особу, або на 7,7%.

Для більш комплексної оцінки результатів виробничої діяльності відділення доцільно проаналізувати основні показники за 2022–2024 роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Основні показники діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2395,8	2786,7	3168,5	772,7	132,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	184,29	232,23	226,32	42,03	122,8
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	10,44	9,92	8,98	-1,46	86,0
Собівартість, тис. грн.	1889,8	2267,8	2682,4	792,6	141,9
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	506,0	518,9	486,1	-19,9	96,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	38,92	43,24	34,72	-4,20	89,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,20	1,85	1,38	-0,83	62,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	298,9	251,3	276,4	-22,5	92,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	22,99	20,94	19,74	-3,25	85,9
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,30	0,89	0,78	-0,52	60,2
Рівень рентабельності, %	15,82	11,08	10,30	-5,51	x

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Згідно з даними таблиці 2.6, обсяг чистого доходу (виручки) від наданих послуг відділенням у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 772,7 тис. грн.,

або на 32,3%. Це відбулося завдяки збільшенню як кількості, так і вартості наданих послуг. Водночас собівартість їх реалізації підвищилася на 792,6 тис. грн., або на 41,9%, що зумовлено подорожчанням паливно-мастильних матеріалів, запчастин та зростанням оплати праці персоналу.

Як наслідок, валовий прибуток відділення зменшився на 19,9 тис. грн., або на 3,9%. Чистий прибуток за досліджуваний період скоротився на 22,5 тис. грн., або на 7,5%. Рівень рентабельності коливався від 15,82% у 2022 році до 10,3% у 2024 році.

Отже, можна констатувати, що Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» залишається прибутковою і рентабельною компанією.

2.2 Дослідження зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства

Основні завдання Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» полягає у забезпеченні якісної, надійної та своєчасної доставки посилок і вантажів своїм клієнтам. Це включає швидкість, безпеку та точність виконання доставки.

Компанія постійно розширює мережу відділень та терміналів по всій Україні, забезпечуючи зручність та доступність своїх послуг для клієнтів. Одним із пріоритетів є впровадження сучасних технологій і інновацій у логістичні процеси, що сприяє підвищенню ефективності та якості доставки.

Нова Пошта приділяє особливу увагу покращенню обслуговування клієнтів, оперативно реагуючи на їхні потреби та запити, а також надаючи консультації й підтримку. Важливим напрямом діяльності є побудова ефективної логістичної системи, яка дозволяє оптимізувати процеси обробки та доставки вантажів.

Компанія здійснює стратегічне планування та розвиток бізнесу, враховуючи зміни на ринку та потреби клієнтів, що забезпечує стійке зростання та високу конкурентоспроможність.

Основні сфери діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»:

- доставка посилок та вантажів;
- кур'єрська доставка;
- поштові послуги;
- експрес-доставка;
- логістика та складське зберігання.

Ці завдання та напрями діяльності відображають стратегічні пріоритети компанії у формуванні ефективної, інноваційної та клієнтоорієнтованої логістичної системи.

Сфери діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» відображають різноманітність послуг, що надаються компанією, та широкий спектр її діяльності в галузі логістики та доставки.

Основою системи управління підприємством є організаційна структура, яка визначає склад, підпорядкування та взаємодію між структурними елементами, а також необхідну кількість управлінського персоналу та його розподіл між підрозділами. Організаційно-управлінська структура Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» наведена в додатку Б.

Найвищу ланку в структурі займає Рада директорів, яка виконує функції вищого органу управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основні завдання Ради директорів включають:

- вироблення стратегії для збільшення прибутковості компанії;
- забезпечення стійкого фінансово-економічного стану;
- контроль діяльності виконавчих органів компанії.

Організаційна структура управління Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» є складною і розгалуженою через великий обсяг діяльності та широку мережу філій і відділень по всій Україні. У загальному вигляді структура включає наступні ключові елементи:

1. Вище керівництво (топ-менеджмент) – генеральний директор (CEO), віце-президенти та інші вищі керівники, відповідальні за стратегічне керівництво та прийняття ключових рішень.

2. Функціональні підрозділи – фінанси, маркетинг, операції, логістика, ІТ

та інші, кожен з яких відповідає за виконання конкретних завдань і функцій.

3. Регіональна та територіальна структура – організована з урахуванням розподіленої мережі відділень та філій; керівники регіонів відповідають за діяльність у своїх територіальних зонах.

4. Операційні підрозділи – забезпечують виконання конкретних аспектів діяльності компанії, таких як обробка вантажів, складське зберігання та транспортування.

Такий підхід дозволяє компанії ефективно координувати діяльність великої мережі та забезпечувати якість обслуговування клієнтів на всій території України.

Клієнтський сервіс та підтримка Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» має спеціалізовані підрозділи, що займаються обслуговуванням клієнтів, включаючи відділи клієнтської підтримки та взаємодії зі споживачами. Це забезпечує оперативне реагування на запити та проблеми клієнтів і підвищує рівень задоволеності послугами компанії.

Керівництво проектами. Для впровадження нових ініціатив або проектів створюються тимчасові команди чи робочі групи, відповідальні за їх реалізацію та координацію дій між підрозділами.

Структурні підрозділи. Базовими одиницями організаційної структури компанії є відділи. Вони формують департаменти, які об'єднують дві та більше функцій для оптимізації управління та координації роботи.

Логістична мережа та експрес-доставка Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» має розгалужену логістичну мережу та є лідером експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні. Це забезпечує доступність різноманітної продукції для споживачів і сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів.

Інфраструктура та якість послуг. Компанія володіє потужною сортувальною інфраструктурою в містах-мільйонниках та обласних центрах країни. Основна спеціалізація – надання логістичних послуг, зокрема доставка поштових відправлень та товарів. Високий рівень організації процесів

забезпечує якісне та ефективне обслуговування, що підтверджується позитивними відгуками споживачів у соціальних мережах та широким асортиментом наданих послуг.

За даними відкритих джерел, Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» активно використовує різноманітні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, Інтернет та зовнішня реклама, для підвищення впізнаваності бренду та формування сильної репутації серед споживачів. Компанія також активно присутня у соціальних медіа, де взаємодіє з клієнтами, інформує про акції та спеціальні пропозиції, а також застосовує цифровий маркетинг для залучення нових клієнтів через онлайн-канали.

Одним із ключових напрямів стратегії компанії є підвищення рівня клієнтського сервісу та забезпечення задоволеності клієнтів. Для цього компанія розвиває систему відстеження відправлень, вдосконалює онлайн-платформу для замовлень та спрощує процес доставки. Регулярно проводяться акції та спеціальні пропозиції для залучення нових клієнтів і утримання постійних, а програми лояльності надають знижки та додаткові переваги постійним клієнтам.

Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» постійно розширює мережу відділень та пунктів прийому-видачі по всій Україні, що дозволяє бути ближче до клієнтів та забезпечувати більш швидко й зручну доставку. Хоча даних про точний розмір маркетингового бюджету недостатньо для детального аналізу, велика кількість рекламних кампаній та участь у міжнародних виставках свідчить про значні інвестиції компанії у маркетинг.

Загалом, проведений маркетинговий аналіз демонструє, що Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» є потужним ринковим гравцем із широкою мережею пунктів видачі та ефективними маркетинговими стратегіями, що дозволяє їй утримувати конкурентні позиції. На основі отриманої інформації про середовище діяльності компанії доцільно провести SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- Має одну з найбільших мереж відділень та пунктів прийому-видачі по всій Україні, що робить їх послуги дуже доступними для клієнтів у різних регіонах. - Пропонує великий спектр послуг з доставки, включаючи експрес-доставку, яка забезпечує швидке отримання відправлень. - Активно використовує технології для покращення своїх послуг, включаючи онлайн-платформу замовлень та відстеження відправлень. - Бренд Нової Пошти є дуже впізнаваним та довіреним на ринку логістики. - Постійно впроваджує нові технології та інноваційні підходи до своєї діяльності, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у сфері логістики. - Компанія активно працює над задоволенням потреб.	- Внаслідок різних чинників, таких як погодні умови або транспортні проблеми, можуть відбуватися затримки у доставці. - Ринок логістики в Україні досить конкурентний, і Нова Пошта змушена конкурувати з іншими провідними компаніями у цій галузі. - Нова Пошта може стикатися з проблемами, пов'язаними з якістю та ефективністю транспортної інфраструктури, що може призвести до затримок у доставці. - Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій можуть стати дорогою для компанії, особливо в умовах постійного конкурентного тиску.
Можливості	Загрози
- Є можливість розширити свою мережу відділень та пунктів прийому-видачі, що дозволить їй бути ближче до клієнтів та збільшити свою ринкову частку. - Може розширити свою діяльність за межі України, надаючи послуги з міжнародної доставки та привертаючи нових клієнтів за кордоном. - З ростом електронної комерції в Україні, Нова Пошта має можливість розширити свої послуги та партнерства з онлайн-магазинами. - Компанія може розглядати можливість впровадження додаткових послуг, таких як сталінгові та логістичні рішення для бізнес-клієнтів.	- Конкуренти Нової Пошти можуть інвестувати в технологічні рішення, що може стати загрозою для конкурентоспроможності компанії. - Економічні коливання та нестабільність можуть вплинути на споживчі можливості та споживчий попит, що може відобразитися на діяльності Нової Пошти. - Інші логістичні компанії можуть представляти серйозну конкуренцію для Нової Пошти, змушуючи її боротися за клієнтів та ринкову частку. - Зміни в законодавстві або регулюванні можуть вплинути на діяльність компанії або збільшити її витрати на відповідність нормативним вимогам.

Джерело: сформовано автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що підприємство володіє низкою вагомих переваг і перспектив розвитку, водночас стикаючись із певними недоліками та зовнішніми ризиками. Компанія вирізняється сильною торговельною маркою, розгалуженою мережею відділень та пунктів видачі, оперативною доставкою та

впровадженням інноваційних рішень. Активному зростанню та залученню клієнтів сприяє розвиток електронної комерції та впровадження сучасних логістичних сервісів.

Попри це, діяльність Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» супроводжується окремими проблемами: можливими затримками у доставці, посиленням конкуренції з боку інших логістичних операторів, високими витратами на технологічне оновлення та потенційними технічними ризиками. Ці фактори можуть впливати на позиції компанії в майбутньому.

Отже, підприємство має значні перспективи для подальшого розвитку та утримання лідерських позицій на ринку, однак для цього необхідно зважати на існуючі слабкі сторони й потенційні загрози, розробляючи ефективні стратегії їх мінімізації та використання наявних можливостей.

Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» активно залучає маркетингові інструменти для просування своїх послуг. Компанія веде масштабну рекламну діяльність у ЗМІ, включно з телебаченням, радіо, а також активно застосовує соціальні мережі для комунікації зі споживачами. Значна увага приділяється формуванню позитивного іміджу надійного надавача логістичних послуг, що сприяє зміцненню довіри клієнтів до компанії.

Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» активно модернізує свою логістичну інфраструктуру, впроваджуючи передові технології, зокрема автоматизовані системи сортування та інструменти моніторингу відправлень у режимі реального часу. Це дозволяє суттєво підвищити точність, швидкість і надійність процесу доставки. Компанія приділяє значну увагу розвитку цифрових сервісів - онлайн-платформи й мобільні додатки забезпечують клієнтам зручний спосіб оформлення та відстеження посилок, що позитивно впливає на рівень обслуговування та клієнтську лояльність.

Застосування технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних дає змогу оптимізувати логістичні маршрути, передбачати зміни попиту та формувати ефективні управлінські рішення. Поряд із цим Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» реалізує екологічно орієнтовані проєкти - використовує

електротранспорт, упроваджує енергоощадні рішення, що сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню сталості бізнесу.

Ефективна організація роботи поштової служби сьогодні неможлива без високого рівня автоматизації та цифровізації процесів, хоча частина операцій і досі потребує ручної праці. Водночас управління найбільшою приватною поштово-логістичною компанією країни вимагає значних інтелектуальних ресурсів і складних управлінських рішень. Саме тому управлінська діяльність відіграє провідну роль у функціонуванні підприємств третинного сектору, до якого належить і Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта».

2.3 Аналіз поточної системи управління підприємства та її основні проблеми

За останні 5 років Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» здійснила масштабні інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури, цифрові платформи та автоматизацію операційних процесів. Компанія вклала сотні мільйонів доларів у будівництво сучасних сортувальних терміналів, розширення мережі відділень, розвиток автопарку, поштоматів та покращення клієнтського сервісу. Саме завдяки впровадженню потужної та гнучкої системи управління бізнесом компанія перетворилася на найбільшого приватного логістичного оператора України з однією з найбільш розгалужених мереж доставки в Європі.

П'ять років тому керівництво компанії визначило низку стратегічних операційних і технологічних цілей у рамках корпоративної стратегії розвитку: масштабування логістичної інфраструктури, цифровізація сервісів, зменшення часу доставки та підвищення якості обслуговування. За результатами їх реалізації можна відзначити, що ключові операційні показники були досягнуті, а окремі напрями - особливо цифрові сервіси, автоматизоване сортування та швидкість обробки відправлень - продемонстрували значно вищу динаміку, ніж планувалося.

Однак подальший розвиток стратегії потребував коригування через кризові умови й різку зміну операційного середовища в Україні. Військові ризики, обмеження логістичних маршрутів, руйнування інфраструктури та зростання витрат на безпеку суттєво вплинули на бізнес-процеси компанії. Крім того, за останні роки ринок доставки суттєво змінився: зросла конкуренція, а маржинальність окремих послуг знизилася до середнього рівня, порівняно із міжнародними аналогами в умовах високої мінливості попиту та підвищених витрат.

У таких умовах, щоб зберегти конкурентоспроможність та продовжити зростання, Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» прагне оптимізувати операційні витрати, розширювати масштаби роботи та досягати максимальної ефективності використання інфраструктури. Збалансоване зростання, більш економічні технології логістики, greater automation і фокус на великих обсягах дозволяють компанії підтримувати швидкість, якість та стабільність обслуговування клієнтів навіть в умовах нестабільності та високого навантаження.

Новий стратегічний план розвитку Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» на найближчі 5 років включає амбітні цілі, спрямовані на масштабування логістичної мережі, збільшення обсягів доставки та розширення сервісів у межах України та за її кордонами. Компанія планує суттєво посилити свою позицію як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному, перетворившись на одного з ключових гравців у сфері комплексної логістики Східної та Центральної Європи. Очікується, що до кінця планового періоду компанія збільшить пропускну спроможність сортувальних терміналів щонайменше до 2-2,5 млн. посилок на добу, а загальний річний обсяг обробки відправлень зросте до 400-500 млн. одиниць.

Компанія також ставить перед собою ціль наростити міжнародні перевезення, довівши частку закордонних відправлень до 15-20% від загального обсягу.

Цілі сталого розвитку товариства наведено на рисунку 2.1.

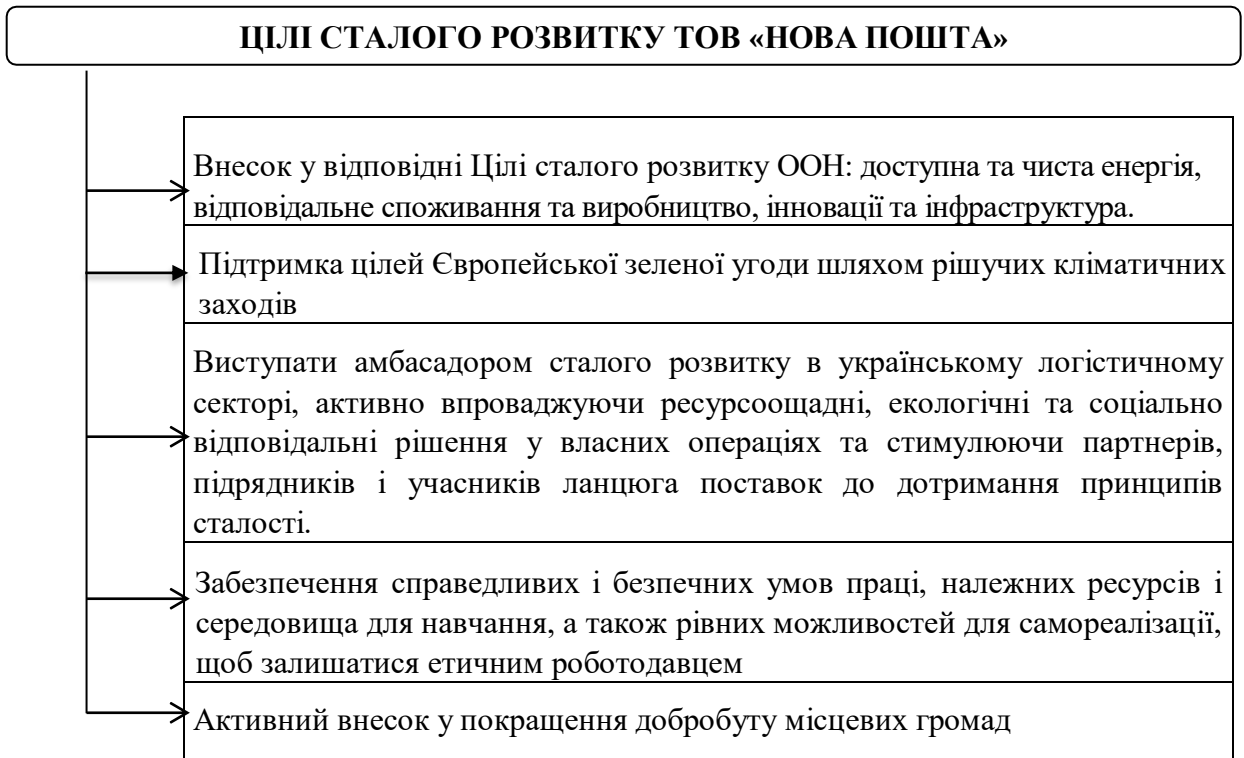


Рисунок 2.1 - Цілі сталого розвитку Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

Ще однією ключовою складовою плану є цифровізація бізнес-процесів та впровадження інновацій. Розвиток власних ІТ-рішень, автоматизованих сортувальних комплексів, комп'ютерного зору, систем трекінгу та предиктивної аналітики дозволить оптимізувати витрати й підвищити швидкість обробки вантажів. Компанія також прагне збільшити частку автоматизованих операцій до 70-80%, що суттєво зменшить людський фактор та підвищить точність логістичних процесів.

У роботі з клієнтами стратегія передбачає розширення пакету супутніх послуг: фінансових рішень, фулфілменту, складських сервісів, міжнародної доставки та B2B-логістики. Очікується, що розвиток логістичної інфраструктури та нові сервіси дозволять забезпечити стабільне зростання корпоративного сегмента, який у перспективі повинен формувати до 40% загального обсягу доходів компанії.

Загалом нова стратегія ґрунтується на принципі масштабованості: чим більші обсяги перевезень та автоматизації – тим нижчі операційні витрати та вища конкурентоспроможність. Саме тому Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» і надалі прагнучиме розширення інфраструктури, оптимізації витрат та підвищення якості сервісу для утримання лідерства на ринку доставки.

Продовжуючи розвивати свій бізнес, компанія прагне залишатися максимально гнучкою та адаптивною, оскільки майбутнє логістичної галузі обіцяє бути ще менш передбачуваним, ніж попередні роки. Стрімка електрифікація транспорту, посилення глобальних екологічних вимог, цифрова трансформація логістичних процесів, впровадження стійких технологій та підвищення регуляторного тиску у сфері викидів - усе це формує нові виклики для компанії. До того ж зростаюча геополітична напруга та періодичні перебої у міжнародних ланцюгах постачання вимагатимуть від Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» здатності швидко адаптуватися, оптимізувати витрати та підтримувати ефективність незалежно від масштабів інфраструктури.

У таких умовах компанія має бути готовою до швидких змін попиту, коливань обсягів перевезень, нестабільності транспортних маршрутів та впливу зовнішніх факторів на вартість логістичних послуг. Тому Стратегія розвитку компанії до 2026 року, у поєднанні з новою політикою інвестування та розподілу капіталу, спрямована на створення максимальної довгострокової цінності як для акціонерів та партнерів, так і для клієнтів компанії.

У контексті нової стратегії Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» прогнозує, що обсяг ринку внутрішніх та міжнародних логістичних послуг у найближчі роки суттєво зростатиме. Очікується збільшення онлайн-торгівлі, розвитку малого бізнесу, зростання сегмента кросбордерної доставки та підвищення ролі цифрових сервісів. Сукупний обсяг внутрішніх і міжнародних відправлень в Україні потенційно може перевищити 600 млн. одиниць на рік, що створить сприятливі умови для повного завантаження сортувальних терміналів та логістичної інфраструктури компанії.

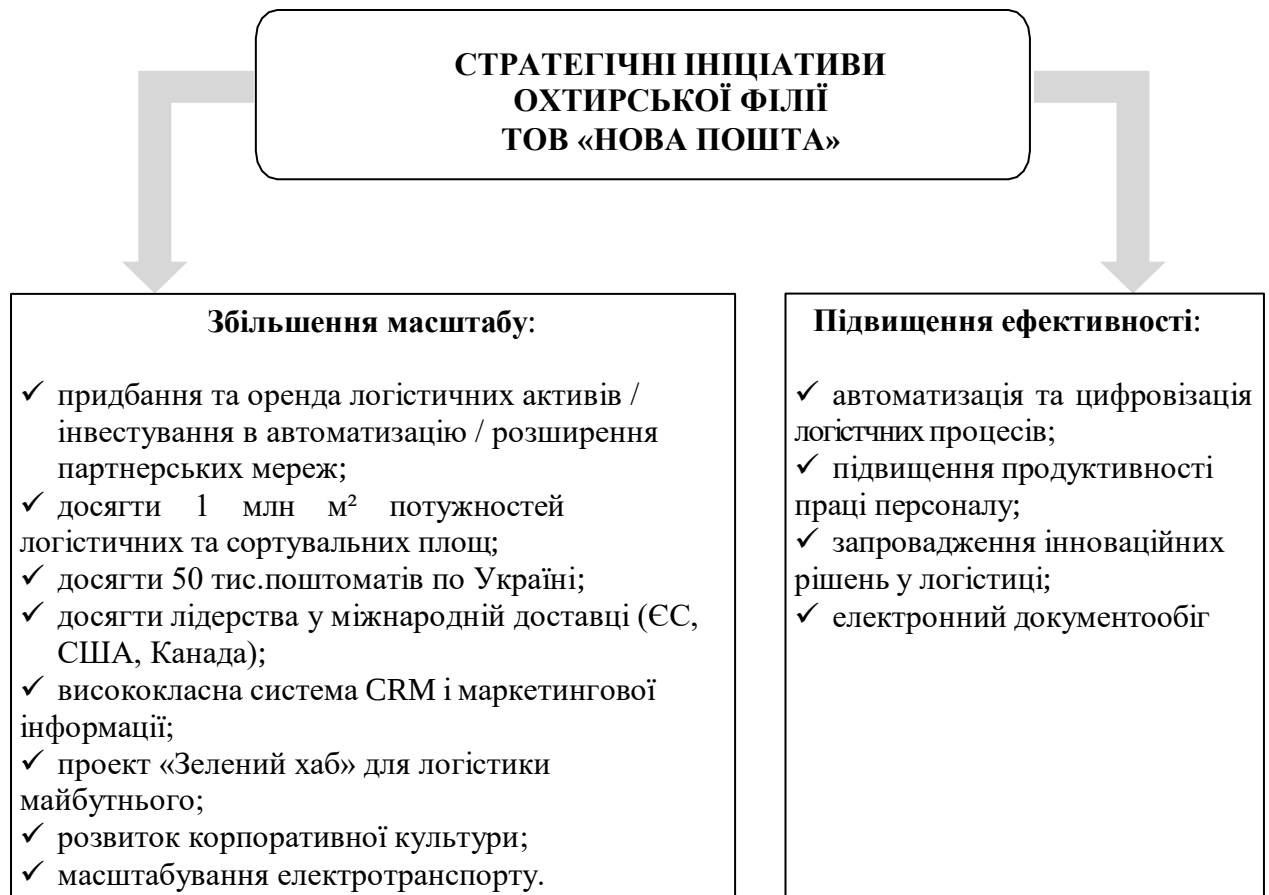


Рисунок 2.2 – Стратегічні ініціативи Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» є провідною українською логістичною компанією, яка забезпечує доставку посилок, вантажів, документів та товарів для бізнесу і населення по всій країні. Незважаючи на війну, компанія зберегла стабільну швидкість доставки - 1 день у межах України та забезпечила безперебійність роботи мережі у більшості регіонів.

У 2022–2024 рр. компанія стала ключовою інфраструктурною опорою держави, забезпечивши:

- роботу понад 10 тис. відділень і поштоматів,
- функціонування логістичних центрів у безпечніших регіонах,
- стабільну доставку гуманітарних вантажів,
- підтримку малого та середнього бізнесу через швидкі канали поставок.

Головною стратегічною метою в найближчі роки є: утримання абсолютного лідерства на ринку внутрішніх доставок, відновлення роботи в деокупованих територіях та масштабування міжнародної логістики.

Таблиця 2.8 – Складові оптимізованої моделі Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Складова	Зміст	Особливості в умовах війни
1. Лідерство на ринку логістики	Швидка доставка, широка мережа відділень і поштоматів	Робота навіть під час масованих атак; відкриття нових офісів у деокупованих регіонах
2. Інфраструктура та активи	Автоматизовані термінали, власний автопарк, сортувальні центри	Переміщення терміналів у безпечні області, енергетична автономність
3. Операційні процеси	Прийом → Сортування → Транспортування → Доставка	Резервні маршрути, робота мобільних відділень
4. Технологічна база	Цифрові сервіси, мобільний застосунок, API для бізнесу	Захист даних, дублювання серверної інфраструктури
5. Екологічність та інновації	Еко-пак, утилізація, електроавто	Зниження витрат, автономність логістики
6. Міжнародна експансія	Європейська мережа NOVA Post	Прямі авіалінії після завершення бойових дій

Джерело: узагальнено автором

Компанія володіє однією з найбільших логістичних інфраструктур у Східній Європі:

- понад 40 сучасних автоматизованих терміналів,
- сортувальні центри із пропускнуою здатністю до 30 тис. посилок на годину,
- власний автопарк вантажівок та комерційного транспорту,
- сервіс NP Cargo для обслуговування великогабаритних вантажів,
- розгалужену мережу поштоматів, побудовану за європейським стандартом «last-mile».

У воєнний час компанія провела масштабне перерозміщення активів: частина терміналів була евакуйована та відновлена у більш безпечних регіонах Західної та Центральної України. Завдяки цьому Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» зберегла:

- безперервність сортувальних процесів,
- операційну ефективність навіть у пікові періоди,
- можливість швидко відкривати нові відділення та поштомати у регіонах з високим попитом.

Запланований проєкт - будівництво та запуск нових високотехнологічних сортувальних центрів, які працюватимуть на базі енергозберігаючих систем та генерації власної електроенергії (сонячні станції, резервні джерела енергії).

Масштаб компанії дозволяє Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта»:

- оптимізувати витрати на транспортування,
- забезпечувати швидкість обробки вантажів,
- формувати тарифну політику, доступну для населення,
- ефективно конкурувати з іноземними логістичними компаніями, що заходять в Україну.

3. Походження вантажів, операційні процеси та виробничий цикл логістики.

Більша частина вантажів, що обробляються Охтирською філією ТОВ «Нова Пошта», формується:

- приватними клієнтами,
- інтернет-магазинами та маркетплейсами,
- малим і середнім бізнесом,
- великими українськими та міжнародними компаніями.

Компанія забезпечує повний логістичний цикл:

1. Прийом посилок у відділенні, відправнику або поштоматі.
2. Сортування на регіональних й національних терміналах.
3. Транспортування власним автопарком або авіалініями NOVA Post Global.
4. Доставка одержувачу через відділення, кур'єра або поштомат.

Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває власні технології:

- енергетичні модулі для роботи терміналів під час відключень світла,
- цифрові сервіси (мобільний застосунок, чат-боти, електронна черга),
- автоматизоване сортування, яке мінімізує людський фактор,

- інноваційні послуги «доставка з Європи», «доставка в ЄС», «NP Shopping».

Досліджувана компанія утилізує пакувальні матеріали та переходить на:

- еко-пакування,
- повторне використання транспортних контейнерів,
- сортування та переробку відходів на терміналах.

На майбутнє заплановано:

- розширення мережі міських міні-хабів,
- збільшення частки електромобілів у кур'єрській доставці.

Отже, Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» демонструє значний прогрес у розвитку логістичної інфраструктури, цифрових сервісів та автоматизації, що дозволило компанії утримати лідерські позиції на українському ринку доставки, навіть попри складні умови воєнного часу. Реалізовані за останні п'ять років інвестиції забезпечили зростання пропускнуєї спроможності терміналів, розширення мережі, удосконалення клієнтського сервісу та формування одного з найбільш ефективних логістичних комплексів у Східній Європі.

Водночас трансформація операційного середовища, конкуренція, зростання витрат і воєнні ризики потребують адаптації стратегії та вдосконалення системи управління. Нова стратегія розвитку спрямована на масштабування інфраструктури, поглиблення цифровізації, розширення міжнародної присутності, підвищення операційної ефективності й активну інтеграцію принципів сталого розвитку. Завдяки цьому компанія здатна забезпечити стабільність логістичних процесів, підвищити конкурентоспроможність, створити додану цінність для клієнтів і партнерів та залишатися ключовим гравцем ринку в умовах зростаючої невизначеності та глобальних викликів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХТИРСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Методи підвищення ефективності підприємства через управління операційними процесами

Одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства є оптимізація ефективності його операційної діяльності. Це питання набуває особливої значущості в умовах економічної нестабільності, коли необхідно суворо контролювати витрати та забезпечувати максимальну продуктивність системи при мінімальних інвестиціях. Важливою умовою вирішення цього завдання є вдосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень та механізмів їх реалізації.

Організація операційної діяльності передбачає застосування певних підходів для її планування, обліку, аналізу та аудиту. Для підвищення ефективності особливе значення має кількісний та якісний аналіз результатів діяльності підприємства, при цьому управлінські рішення повинні базуватися на обробці даних із внутрішніх і зовнішніх джерел інформації. Слід відзначити, що операційна діяльність будь-якого підприємства носить циклічний характер, оскільки пов'язана з закономірностями відтворювального процесу та трансформацією форм капіталу.

Серед основних напрямів підвищення ефективності операційної діяльності можна виділити:

- нарощування інвестицій у проекти та інноваційні ініціативи;
- підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних методів управління;
- застосування більш інноваційного та автоматизованого обладнання;
- оптимізацію внутрішньої системи комунікацій;

- підвищення ефективності використання основних фондів;
- реалізацію ефективної маркетингової стратегії, що сприятиме успішному просуванню продукції на ринку.

Таким чином, покращення ефективності підприємства через управління операційними процесами може бути досягнуто за допомогою різноманітних методів, які наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Підвищення ефективності діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення
Six Sigma	Метод базується на статистичних методах для виявлення та усунення дефектів у процесах. Застосування методів Six Sigma допомагає знизити рівень дефектів до мінімуму, покращуючи якість продукції або послуг
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій може значно покращити операційні процеси. Наприклад, використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів (ERP, CRM), застосування Інтернету речей (IoT) для моніторингу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML).
Lean Management	Підхід спрямований на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності шляхом усунення витрат, що не додають цінності (відходи). Методи Lean включають у себе Value Stream Mapping (візуалізація потоків), 5S (організація робочого місця), Kaizen (неперервне вдосконалення) та інші.
Управління ланцюгом постачання	Оптимізація ланцюга постачання дозволяє забезпечити ефективне та безперебійне забезпечення матеріалами та компонентами для виробництва, що може підвищити продуктивність та знизити витрати.
Управління якістю	Впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001) та зосередження на постійному покращенні якості допомагає забезпечити відповідність продукції або послуг вимогам клієнтів.

Джерело: узагальнено автором

Six Sigma у діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» може застосовуватися як стратегічний інструмент підвищення якості логістичних операцій, мінімізації помилок під час сортування, транспортування та доставки відправлень. Використання цього підходу дає змогу підвищити швидкість і точність виконання процесів, знизити затримки та помилки, а також забезпечити стабільно високий рівень клієнтського сервісу.

Основою Six Sigma є цикл DMAIC, який може бути реалізований у

логістичних процесах компанії таким чином:

1) Define (визначення) – встановлення цілей щодо підвищення якості доставки, наприклад: скорочення кількості помилок при сортуванні, зниження відсотка затриманих відправлень, підвищення точності термінів доставки; визначення ключових факторів, які впливають на якість обслуговування клієнтів.

2) Measure (вимірювання) – збір статистичних даних про фактичний стан операцій: показники своєчасності доставки, точність сканування відправлень, кількість скарг клієнтів, швидкість обробки на терміналах, частка повторних звернень.

3) Analyze (аналіз) – визначення причин виникнення затримок, помилок у сортуванні або недостовірного відстеження. Наприклад, аналіз завантаженості терміналів, роботи обладнання, людського фактору, маршрутизації транспорту або недоліків у процесі сканування.

4) Improve (покращення) – розроблення та реалізація рішень: модернізація сортувальних ліній, оптимізація маршрутів кур'єрів, підсилення автоматизації, впровадження навчальних програм для персоналу, удосконалення алгоритмів відстеження відправлень, розширення використання штучного інтелекту для прогнозування навантаження.

5) Control (контроль) – створення систем постійного моніторингу якості логістичних процесів: регулярний аудит роботи терміналів, встановлення контрольних показників ефективності (KPI), автоматизовані інструменти відстеження відхилень, щомісячний аналіз ключових логістичних метрик.

Впровадження нових технологій здатне суттєво підсилити операційну діяльність Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», оптимізувати логістичні процеси та забезпечити зростання продуктивності. Зокрема, використання сучасного програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів відкриває можливості комплексного управління всіма операціями компанії.

ERP-системи дають змогу інтегрувати ключові функції - фінанси, управління складами, контроль руху відправлень, планування ресурсів та

аналітику - у єдину цифрову платформу. Це сприяє швидшому прийняттю рішень та зниженню операційних витрат.

CRM-системи забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, дають можливість відстежувати їхні звернення в реальному часі, персоналізувати обслуговування та підвищувати рівень лояльності користувачів «Нової пошти».

Активне застосування IoT-технологій у логістичних операціях дозволяє відстежувати стан обладнання, транспортних засобів і поштоматів, контролювати маршрути в режимі реального часу, знижувати ризики аварій та несправностей. Це також оптимізує завантаженість терміналів і відділень.

Впровадження AI та машинного навчання відкриває можливість автоматизувати процеси прогнозування попиту, планування маршрутів, оптимізації навантаження логістичних центрів, розподілу кур'єрів та обробки звернень клієнтів. Алгоритми штучного інтелекту допомагають зменшувати витрати, зменшувати кількість помилок та забезпечувати високий рівень швидкості доставки.

У комплексі ці технології дозволяють Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» підвищити операційну ефективність, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільне зростання в умовах динамічного ринку логістичних послуг.

Методологія Lean Management орієнтована на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності завдяки усуненню операцій, що не створюють цінності для клієнта. Цей підхід зародився у японських виробничих компаніях, насамперед у системі Toyota Production System, та згодом став одним із найпоширеніших інструментів удосконалення управління у світі.

Основними принципами Lean Management є:

- Визначення цінності. На першому етапі необхідно чітко встановити, що саме клієнт вважає цінністю в товарі або послугі. Усі подальші дії мають бути спрямовані на створення та збільшення цієї цінності.

- Формування карти потоку створення цінності. Після визначення потреб клієнта ідентифікуються всі етапи й процеси, через які проходить продукт або

послуга від початкового до кінцевого стану. Це дозволяє зрозуміти логіку руху процесу та виявити можливі вузькі місця.

- Виявлення та усунення відходів. Lean підкреслює важливість ідентифікації дій, що не додають цінності, таких як надлишкові операції, довге очікування, зайві запаси, непотрібні переміщення або надвиробництво. Усунення таких відходів є ключем до підвищення ефективності.

- Створення безперервного потоку. Після усунення втрат процеси мають бути організовані таким чином, щоб забезпечувати плавний рух продукту або інформації без затримок та простоїв. Це підвищує швидкість виконання й забезпечує стабільність операцій.

- Постійне удосконалення (кайдзен). Lean Management передбачає безперервний пошук нових можливостей для покращення. Компанія регулярно аналізує свої процеси, впроваджує зміни та навчає персонал, щоб забезпечити стійкий розвиток і підвищення якості.

Управління ланцюгом постачання має комплексний характер і охоплює послідовність взаємопов'язаних кроків, які включають як стратегічне, так і операційне планування. Першим етапом є глибокий аналіз потреб цільових клієнтів, що дозволяє визначити їхні вимоги, очікування та специфічні характеристики попиту. На основі цих даних формується прогноз і визначається необхідний обсяг виробництва або закупівлі продукції та послуг.

Наступним кроком є пошук і відбір надійних постачальників, здатних забезпечити необхідні ресурси за конкурентними цінами та відповідно до встановлених стандартів якості. Після цього здійснюється планування логістики, яке включає оптимізацію маршрутів доставки, організацію складських операцій і забезпечення безперебійного руху товарів на всіх етапах ланцюга постачання.

Важливою складовою є ефективне управління запасами - підтримання оптимального рівня матеріальних ресурсів для стабільного виробництва або продажу без створення надлишків. Окреме місце посідає забезпечення якості,

що передбачає встановлення чітких стандартів та контроль їх дотримання на кожному етапі ланцюга.

Реалізація всіх зазначених процесів супроводжується систематичним моніторингом, аналізом ефективності та виявленням можливостей для оптимізації. Завершальним етапом є постійне удосконалення системи, що ґрунтується на використанні актуальних даних, впровадженні коригувальних заходів та розвитку кращих практик для підвищення результативності функціонування всього ланцюга постачання.

Управління якістю операційної діяльності спрямоване на забезпечення високих стандартів у всіх елементах операційного процесу підприємства. Його ключове завдання - своєчасно виявляти та усувати відхилення від встановлених норм, підвищувати ефективність виконання операцій та гарантувати повне задоволення потреб клієнтів.

Методологія управління якістю охоплює кілька важливих аспектів. Насамперед передбачено розробку та впровадження чітких стандартів для кожного етапу операційного циклу, що забезпечує стабільність якості продукції чи послуг. Далі здійснюється визначення ключових індикаторів якості та регулярний контроль за їх дотриманням у процесі виконання операцій.

Не менш важливим елементом є аналіз поточних процесів, який дає змогу виявляти «вузькі місця» та визначати напрями для подальшого удосконалення. До системи також входить стимулювання інновацій, тобто впровадження сучасних технологій та нових підходів, що сприяють підвищенню якості послуг або продукції.

Особлива увага приділяється людському фактору: працівники відіграють вирішальну роль у забезпеченні якості, тому важливо створювати умови, що мотивують персонал до відповідального виконання своїх обов'язків та участі в процесах удосконалення. У центрі всієї системи перебуває клієнт - його потреби та очікування стають орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

Комплексний аналіз діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», проведений у попередньому розділі, засвідчив відсутність проблем у

фінансово-економічній сфері підприємства. Це свідчить про ефективне функціонування компанії, динамічний розвиток, зростання прибутковості, систематичне впровадження нових проєктів та високий рівень клієнтоорієнтованості. Водночас для збереження конкурентних позицій і подальшого зростання необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси, оптимізувати операційну діяльність та розширювати портфель послуг і продуктів.

Саме через клієнтську лояльність та налагоджені механізми роботи, звичайно і з врахуванням фінансових показників, можливе якісне підвищення ефективності діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», та зміцнення організаційно-економічного механізму компанії, що підвищить міцність на конкурентоспроможність її на ринку. В даний час загальноприйнята система показників ефективності сфери послуг відсутня. Для вимірювання ефективності одних і тих же заходів застосовуються різні методики, які є пов'язаними між собою, але надають різні результати.

Одним з ключових напрямків зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває за наявності кризових умов в економіці, оскільки це вимагає жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивності системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою вирішення цього завдання є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів її реалізації.

Здійснення операційної діяльності підприємства вимагає застосування певних підходів при її організації та проведенні обліку, аналізу та аудиту. Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства велике значення має кількісний та якісний аналіз її результатів. Тому необхідною умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання даних функціонування підприємства, отриманих із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Слід зазначити, що операційна діяльність будь-якого підприємства носить циклічний

характер, що обумовлений закономірностями відтворювального процесу і зміною форм капіталу, що відбувається при цьому.

3.2 Заходи впровадження системи методів операційного управління в Охтирській філії ТОВ «Нова пошта»

Запропонований проект удосконалення операційної діяльності підприємства передбачається реалізувати з використанням методології Six Sigma. Оскільки Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» є поштовим оператором, основний акцент робиться на скороченні витрат, пов'язаних із компенсаційними виплатами, що сприятиме підвищенню економічної ефективності та зменшенню кількості незадоволених клієнтів. У сфері поштових послуг Six Sigma реалізується через послідовність етапів DMAIC:

1. Define (визначення) – метою проєкту для компанії є зменшення кількості пошкоджених і втрачених відправлень, що дозволить зміцнити довіру споживачів та скоротити витрати на компенсації.

2. Measure (вимірювання) – оцінювання поточного стану процесів здійснюватиметься через збір і аналіз ключових показників якості, зокрема кількості пошкоджених чи втрачених посилок, середньої вартості відправлень, а також часу, необхідного для отримання клієнтом компенсації. Інформація для аналізу формуватиметься на основі внутрішніх баз даних, систем відстеження та моніторингу в реальному часі.

3. Analyze (аналіз) - на цьому етапі відбуватиметься визначення основних причин виникнення дефектів та проблем у логістичному процесі, а також порівняння кількості компенсованих посилок із загальною кількістю успішно доставлених відправлень.

4. Improve (удосконалення) - передбачатиметься розробка та впровадження заходів для підвищення ефективності транспортних операцій, перегляд правил поводження з вантажами, усунення чинників, що спричиняють дефекти, і загальне підвищення якості послуг.

5. Control (контроль) - запроваджуватимуться механізми контролю для підтримання досягнутого рівня якості та недопущення появи нових проблем у процесі доставки.

Проблема пошкодження відправлень у поштових службах є суттєвою, оскільки вона не лише створює фінансові ризики для компанії через необхідність компенсацій клієнтам, а й може негативно впливати на репутацію підприємства через несприятливі відгуки. Для Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» ключовими завданнями є зменшення кількості посилок, що зазнають пошкоджень під час транспортування та оброблення, скорочення витрат на компенсаційні виплати, а також мінімізація соціального негативу, пов'язаного з незадоволеністю клієнтів.

Під час аналізу поточного стану проблеми були визначені основні показники за 2024 рік, які наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз проблем операційної діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення
Кількість втрачених та пошкоджених посилок, шт.	360
Середня сума компенсацій втрачених та пошкоджених посилок, грн.	288000
Середня ціна на одну посилку, грн.	800
Середній час отримання компенсації клієнтом, тижні	3

Джерело: побудовано автором

Згідно з даними таблиці, у Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» щотижня втрачається або пошкоджується близько 7 посилок, що у підсумку становить приблизно 360 випадків за рік. Розмір компенсації в таких ситуаціях значно коливається - від 50 до 2000 грн, проте середній показник становить близько 800 грн за одну відправку. Термін отримання компенсації також варіюється: він залежить від процесу розгляду заявки та її відповідності встановленим вимогам. У середньому клієнти отримують виплати на третьому тижні від моменту звернення.

Збір необхідних даних здійснювався через API-систему, що забезпечує доступ до інформації про відправлення, їх статуси, маршрути та інші

релевантні параметри. Отримані показники були проаналізовані, візуалізовані та використані для оцінки відповідності поставленим завданням проекту. У межах пропозиції передбачено покращення системи відстеження не лише етапів транспортування, а й часу, протягом якого отримувач забирає посылку або залишає її невиданою. Наприклад, у випадку доставки швидкопсувних товарів відповідальність пошти за їх псування виникає лише тоді, коли термін доставки між пунктами А і Б перевищує визначений строк придатності.

Також планується використання системи спостереження в реальному часі під час приймання та сортування відправлень у відділенні, щоб переконатися, що всі товари надходять неушкодженими та не мають пошкоджень, отриманих до моменту прибуття. Додатково проведено аналіз середнього часу компенсаційних виплат і визначення причин можливих затримок. За результатами обробки даних були ідентифіковані основні джерела виникнення дефектів та проблем, що відображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз джерел дефектів товару

Проблема	Значення
Відправка продуктів харчування на великі відстані	Часто виникає проблема, коли відправник відправляє отримувачу продукти харчування, які швидко псуються, такі як певні види м'яса, риби, молочних продуктів та не можуть пережити відправку більше ніж добу.
Некомпетентність персоналу на всьому шляху товару з точки А в точку Б	Часто виникає проблема, що відправлення було пошкоджено, втрачено або ж відкрито в період отримання його від відправника з одного відділення та при отриманні його отримувачем на інше.
Відсутність профільного персоналу з ведення справ по виплаті компенсацій	Процес узгодження компенсацій децю затягнутий, іноді за недостатністю документів та підтверджень, компанія все-рівно виплачує виплати, а через велике навантаження операторів на підприємстві не має окремого відділу, який займається даними питаннями.

Джерело: узагальнено автором

Аналіз поданих даних свідчить, що основні дефекти в роботі підприємства пов'язані з недосконалістю логістичних процесів, недостатньою кваліфікацією

персоналу та відсутністю чітко вибудованої системи опрацювання компенсацій. Відправлення швидкопсувних продуктів на значні відстані без дотримання спеціальних умов перевезення призводить до їх псування та фінансових втрат.

Додатково ситуацію ускладнює некомпетентність працівників на різних етапах транспортування, що спричиняє пошкодження, втрату або несанкціоноване відкриття відправлень. Через велику кількість таких випадків зростає навантаження на операторів, які вимушені обробляти претензії без достатньої доказової бази, що затягує процес узгодження та спричиняє перевитрати.

На рисунку 3.1 представлено частку компенсаційних виплат за пошкоджені та втрачені відправлення відповідно до виявлених причин.



Рисунок 3.1 - Співвідношення виявлених проблем Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

Для проведення якісного аналізу та збору даних щодо проблем у межах проєкту було запроваджено внутрішній регламент приймання та відстеження відправлень у відділенні. Це дозволило отримати достовірну інформацію про кожен тип дефекту. На основі зібраних даних була сформована статистика щодо категорій товарів, які найчастіше зазнають пошкоджень і стають об'єктом компенсаційних звернень. Таке узагальнення дало змогу виявити ключові

напрямки, що потребують першочергового вдосконалення, а також визначити найбільш проблемні етапи логістичного ланцюга. Крім того, результати аналізу стали підґрунтям для розроблення конкретних заходів, спрямованих на мінімізацію дефектів та підвищення якості обробки відправлень.

Відповідні результати наведено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Пошкоджений товар на відділенні Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

У ході аналізу встановлено, що найбільшу частку пошкоджених відправлень становлять продукти харчування - 59%. Далі за частотою пошкоджень йдуть скляні вироби (12%), техніка (11%), одяг (10%), а найменший відсоток припадає на дрібну електроніку - 8%. Харчові продукти є специфічною категорією вантажів, оскільки відправники часто не зазначають особливості їх перевезення або неналежно пакують такі товари.

Пошкодження, втрата чи розкриття посилок нерідко виникають у проміжку між прийманням відправлення у пункті відправника та видачею його отримувачу. Отримані дані дали змогу визначити найбільш критичні ділянки маршруту, на яких найчастіше виникають дефекти. Це, у свою чергу, стало підставою для формування цільових рекомендацій щодо посилення контролю та вдосконалення роботи персоналу на цих етапах.

Для виявлення першопричини проблем було проведено аналіз

співвідношення пошкоджених і втрачених відправлень, результати якого наведено на рисунку 3.3.

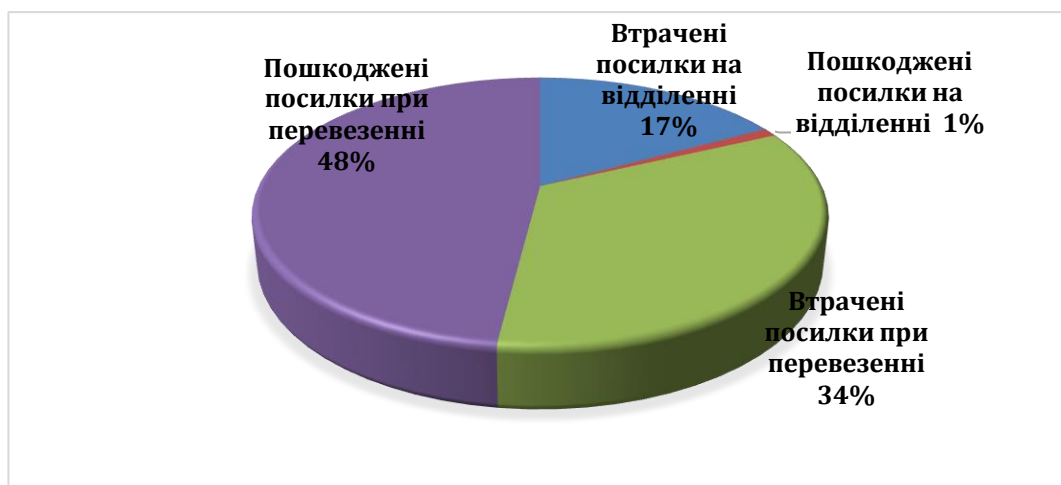


Рисунок 3.3 - Пошкоджені та втрачені посилки Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

Аналіз показав, що найбільша частка пошкоджених відправлень - 48% надходить до відділення вже у несправному стані. Водночас 34% посилок втрачаються під час транспортування. На відділенні фіксується 17% пошкоджень і лише 1% випадків втрати, що становить незначну частку. Таким чином, основною причиною проблем є неналежні умови перевезення та недостатньо уважне ставлення водіїв до збереження вантажу. Пошкодження, що виникають безпосередньо у відділенні, мають менший вплив, а випадки втрати відправлень на цьому етапі є поодинокими та розглядаються як стандартні відхилення.

Отже, для підвищення якості логістичних процесів першочерговим завданням є вдосконалення контролю на етапі транспортування та впровадження додаткових механізмів безпеки вантажів. Зменшення кількості пошкоджень під час перевезення суттєво підвищить рівень довіри клієнтів та сприятиме зміцненню репутації компанії.

Під час аналізу скарг та негативних відгуків була виявлена ще одна важлива проблема, пов'язана з тематикою проєкту. Результати цього аналізу

подано на рисунку 3.4.

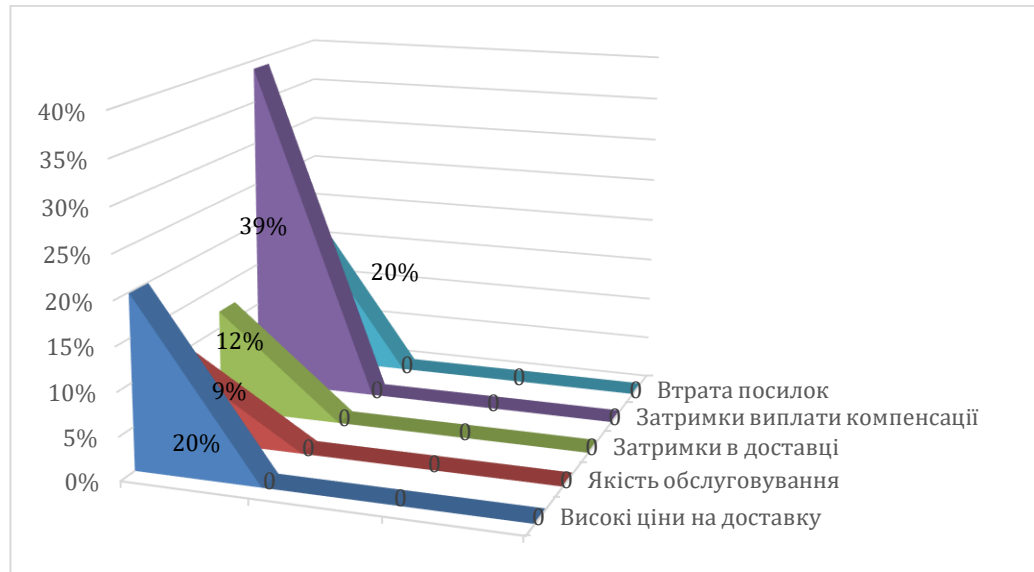


Рисунок 3.4 - Скарги та негативні відгуки на Охтирську філію ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

Згідно з аналізом скарг, найбільш поширеним невдоволенням клієнтів є тривалий період очікування компенсацій - на це вказали 39% опитаних. Інші чинники мають значно менший вплив: ціна та випадки втрати відправлень - 20%, затримки у доставці - 12%, а якість обслуговування - 9%. Таким чином, клієнтів більше турбує не факт втрати посилки чи її вартість, а повільна обробка заявок та відсутність швидкого фінансового зворотного зв'язку, через що вони можуть відчувати себе недооціненими компанією.

У межах проєкту визначено три основні проблемні напрями:

- 1) транспортування харчових продуктів на значні відстані;
- 2) недостатня компетентність персоналу на всіх етапах руху посилки від відправника до отримувача;
- 3) затримки у виплаті компенсацій.

Для кожної з цих проблем запропоновано відповідні заходи вдосконалення.

Доставка продуктів харчування на великі відстані потребує суворого дотримання правил і процедур, які гарантують безпеку товарів та відповідність

вимогам законодавства. У межах проєкту №1 пропонується впровадити обов'язкові регламенти приймання і транспортування харчових продуктів для всіх учасників процесу.

Вимоги до відправника:

- Повідомити оператора про те, що відправляється харчовий продукт, уточнити його тип і характеристику.
- Сплатити вартість спеціалізованого пакування, яке відповідає виду товару.
- Надати документи, що підтверджують строк придатності продукції та її вартість.

Вимоги до оператора при прийманні:

- Надати відправнику повну інформацію щодо пакування, страхування та термінів транспортування.
- Приймати харчові продукти лише за умови відповідності пакування встановленим стандартам.
- Стягувати оплату за доставку й пакування одразу, оскільки відправник або отримувач можуть відмовитися від зіпсованого товару.
- Оформлювати страхування тільки за наявності чеків та документального підтвердження строків придатності.
- Пояснювати про скорочені терміни доставки та необхідність оперативного отримання товару у разі швидкопсувного характеру продукції.
- Негайно надсилати повідомлення до центрального офісу та відділення отримувача з інформацією про відправлення, щоб попередити отримувача про необхідність швидкого забору посилки.

Компанія також повинна дотримуватися низки обов'язкових правил, зокрема:

- запровадження внутрішнього регламенту щодо приймання харчових продуктів до відправлення;
- скорочення термінів видачі таких відправлень у відділенні;
- використання спеціалізованого платного пакування, адаптованого до

кожного типу товару;

- оформлення страхування лише за умови надання повного пакета підтвердних документів.

Запровадження цих правил потребує певних інвестицій у закупівлю спеціального пакування для продуктів харчування. Зокрема, для різних видів продуктів пропонується використовувати вакуумну упаковку, що передбачає встановлення у відділенні вакууматора «CASO DESIGN VacuChef» вартістю 14599 грн. Середнє споживання електроенергії під час роботи становить приблизно 50 копійок за хвилину. Вартість вакуумного рулону довжиною 20 м - 90 грн, тобто приблизно 1 грн за кожні 20 см пакувального матеріалу. У разі потреби також застосовуватимуться охолоджуючі пакети, а транспортування здійснюватиметься у брендтованих термопакетах.

Загальні витрати на додаткове пакування були розраховані виходячи з кількості пошкоджених і втрачених відправлень, що становлять 122 одиниці на суму 97 920 грн. Дані наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на пакування продуктів харчування

Вид витрат	Собівартість за грн.	Собівартість за 122 шт.
Вакуумна упаковка, грн.	1,50	183
Холодний пакет, грн.	2,80	341,6
Термопакет, грн.	25	3050
Собівартість пакування разом, грн.	29,30	3574,6

Джерело: побудовано автором

Вартість спеціалізованого пакування становитиме 60 гривень. За умови дотримання встановлених правил та впровадження запропонованих заходів проблему транспортування харчових продуктів і необхідності виплат компенсацій можна скоротити приблизно на 78%. Це забезпечить фінансову вигоду для компанії завдяки зменшенню кількості випадків пошкодження товарів та відповідних витрат. У разі порушення вимог і стандартів відправлення компенсація не нараховуватиметься.

Некомпетентність персоналу - проєкт №2 є однією з найпоширеніших

причин, що призводять до необхідності виплати компенсацій. Це складний напрям, оскільки робота охоплює багато етапів і потребує комплексного підходу, спрямованого безпосередньо на персонал. У межах проєкту пропонується застосувати поєднання мотиваційних, контрольних та дисциплінарних методів.

Основним інструментом мотивації стане фінансове стимулювання. Наприклад, на розглянутому відділенні протягом року було зафіксовано 130 випадків втрати та пошкодження відправлень, на компенсацію яких компанія витратила 103680 грн. Частину цих коштів потенційно можна спрямувати на преміювання працівників, щоб заохотити їх до підвищення відповідальності та зменшення кількості дефектних відправлень.

Частка втрачених і пошкоджених відправлень, що виникла безпосередньо у відділенні, становить 18% від загальної кількості та коштувала підприємству 18662 грн. Натомість 82% випадків - це посилки, які прибули вже пошкодженими або були втрачені в процесі транспортування. Фінансові втрати за цією категорією становили 85017 грн.

Для підвищення ефективності роботи буде встановлено чіткі показники для операторів відділення та водіїв-вантажників. Чим нижчим буде рівень втрат і пошкоджень, тим вищу премію працівники отримуватимуть. Розрахунки мотиваційних виплат для операторів на основі їхнього внеску у 18% річних випадків наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оплата бонусів операторам

Показник, %	Початкова вартість на 18%, грн.	Річна виплата компенсацій, грн	Бонусний фонд на рік працівників, грн	Річна економія
До 5	18662	5183	9331	4148
До 10	18662	10367	4665	3630
До 15	18662	15551	1866	1245
16 і вище	18662	-	-	-18662

Джерело: побудовано автором

У разі зменшення відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 13%, працівники отримають 50% бонусу від початкової суми компенсацій, що

забезпечить економію для компанії у розмірі 4148 грн на рік. Якщо показник скоротиться на 8% річних, працівники отримають 25% бонусу від початкової вартості виплат, а економія для компанії складе 3630 грн на рік. При зменшенні відсотку пошкоджених та втрачених посилок на 3% від річних 18% працівники отримають лише 10% бонусу, що є невеликою сумою, але при цьому компанія заощадить 1245 грн на рік.

Аналогічні розрахунки для водіїв-вантажників, що відповідають за 82% річних випадків, наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оплата бонусів водіям-вантажникам

Показник, %	Початкова вартість на 82%, грн.	Річна виплата компенсацій, грн	Бонусний фонд на рік працівників, грн	Річна економія
До 15	85017	15551	42508	26958
До 30	85017	31103	21254	32660
До 50	85017	51839	8501	24677
50 і вище	85017	-	-	-236160

Джерело: розраховано автором

У разі зменшення відсотку втрачених і пошкоджених посилок на 67% від річних 82%, працівники отримають 50% бонусу від початкової суми компенсацій, що забезпечить економію для компанії у розмірі 26958 грн на рік. Якщо знизити показник на 52%, бонус складе 25%, а економія коштів – 32660 грн на рік. При зменшенні на 32% від річних 82% бонус становитиме лише 10%, що є невеликою сумою, проте компанія зекономить 24677 грн на рік.

Оскільки розмір бонусів може здатися незначним, у комплексі з ними будуть застосовуватися фінансові санкції, включно зі штрафами та втратою премій. Наприклад, за зафіксовану втрату або пошкодження посилки відповідальність нестиме працівник, що допустив помилку, або відділення загалом.

Ще одним проблемним напрямом є проєкт №3 - строки виплати компенсацій, які часто затягуються через велике навантаження операторів. Значну частину часу займає перевірка та розрахунок компенсації, при цьому в компанії відсутній окремий підрозділ, який би спеціалізувався на цих питаннях.

Тому пропонується тимчасово не створювати відділ, а включити до штатного розпису одного працівника, який відповідатиме за компенсації.

До посадових обов'язків цього спеціаліста належатиме:

- Консультація клієнтів щодо оформлення компенсаційних заявок;
- Контроль та перевірка стану товару при прийомі посилок на відділенні;
- Моніторинг камер спостереження та взаємодія з персоналом у випадку компенсаційних ситуацій;
- Збір усієї необхідної документації та звітів для підтвердження або відмови у виплаті компенсації;
- Надсилання матеріалів до головного офісу;
- Подача позову до банку на виплату компенсації клієнту після підтвердження офісом.

Витрати на цього співробітника становитимуть 9000 грн на місяць плюс додаткові бонуси за ефективне зменшення відхилень. За підрахунками, час на розгляд, підтвердження та виплату компенсацій складе від 2 днів до тижня. Запровадження цієї позиції дозволить скоротити час обробки заявок, забезпечити додатковий контроль та зменшити витрати на компенсації приблизно на 53%, одночасно знижуючи негативні оцінки та скарги від клієнтів.

3.3 Обґрунтування заходів удосконалення системи управління Охтирської філії ТОВ «Нова пошта»

Вважаємо, що існуюча система управління Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» потребує вдосконалення, зокрема у частині оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища. На даний момент при плануванні діяльності підприємства застосовується загальна модель PEST-аналізу. Проте, на нашу думку, для підвищення ефективності управління слід враховувати значно ширший спектр факторів, а саме:

1. Поширення віртуальної економіки. Розвиток нових бізнес-моделей,

форм електронної комерції та онлайн-торгівлі (B2B, інтернет-торгівля тощо) формує нову віртуальну епоху. Економіка нового типу стає все більш інтегрованою у повсякденне життя, сприймається як фактор економічного процвітання та зростання багатства. Віртуальна промисловість виступає одним із ключових драйверів економічного розвитку.

2. Залежність від інформаційної інфраструктури. Доступ до електронних технологій та Інтернету, а також здатність менеджерів ефективно їх використовувати, стає критичним фактором. Конкуренція переходить від цінової та якісної боротьби до змагання за швидкість змін у бізнес-моделях та продуктах.

3. Глобалізація. Бізнес дедалі більше функціонує на глобальному рівні: підрозділи компанії розташовані у різних країнах, закуповуються комплектуючі, технології та інші ресурси по всьому світу. Підвищення ефективності діяльності підприємства тісно пов'язане з участю у глобальних економічних процесах.

4. Швидкість отримання інформації. У сучасних умовах роль інформаційних систем на підприємстві зростає, оскільки швидкість змін вимагає оперативного реагування. Інформаційна система повинна бути сучасною та забезпечувати швидкий доступ до необхідних даних.

5. Скорочення термінів планування. У багатьох галузях промисловості терміни стратегічного планування значно скоротилися: якщо раніше плани розробляли на 5 років, то сьогодні - на 5-7 місяців. Планування має бути гнучким, відображати поточні зміни та швидко адаптуватися до нових умов.

6. Співпраця та створення мереж підприємств. Компанії прагнуть підвищувати ефективність через співпрацю з іншими організаціями, створюючи технологічні ланцюжки та мережі. Якщо партнери можуть виконати певні операції швидше, якісніше або з меншими витратами, раціонально передавати їм частину роботи, щоб кожне підприємство зосередилося на своїх ключових компетенціях.

В Охтирській філії ТОВ «Нова Пошта» повинна здійснюватися інтеграція

всіх бізнес-функцій в єдину інформаційну модель, представлену в електронному вигляді. У сучасних умовах постійних змін на ринку та у політиці, особливо в Україні через військову агресію РФ, підприємство має надавати якісні послуги у стислі строки. Забезпечити такі умови можливо лише через створення складних інформаційних систем, що об'єднують усі бізнес-функції в єдину цілісну структуру.

Це також передбачає необхідність підготовки менеджерів у бізнес-школах, де вони повинні ознайомитися з можливостями таких систем та оцінювати готовність підприємств до їх впровадження та адаптації:

1. Комп'ютерні мережі та інформаційні технології. Сучасні комп'ютерні мережі вже продемонстрували свою ефективність. Швидкі зміни методів торгівлі та управління, створення нових робочих місць відбуваються саме завдяки використанню обчислювальних мереж. Важко повністю оцінити прогресивність цих технологій, тому працівники та менеджери Філії ТОВ «Нова Пошта» повинні володіти основними концепціями та способами застосування інформаційних технологій і бути здатними приймати обґрунтовані рішення щодо їх використання.

Охтирська філія ТОВ «Нова Пошта» функціонує в умовах економічної нестабільності, що формується під впливом численних взаємопов'язаних факторів. Для дослідження цих зв'язків важливо знати структуру та характер взаємовідносин між чинниками. Причинно-наслідкова діаграма дозволяє наочно та доступно показати послідовність причин і наслідків, які визначають економічну нестабільність.

У процесі управління підприємством пропонується застосовувати причинно-наслідкову діаграму як інструмент, що допомагає виділити ключові фактори (причини), які впливають на кінцевий результат. Це дозволяє керівництву своєчасно виявляти критичні проблеми, визначати пріоритетні напрями удосконалення та розробляти обґрунтовані управлінські рішення. Упровадження такого методу сприятиме підвищенню прозорості та точності оцінки ефективності бізнес-процесів.

Аналіз чинників показує їх різнотипний вплив на результати діяльності (рисунок 3.5).

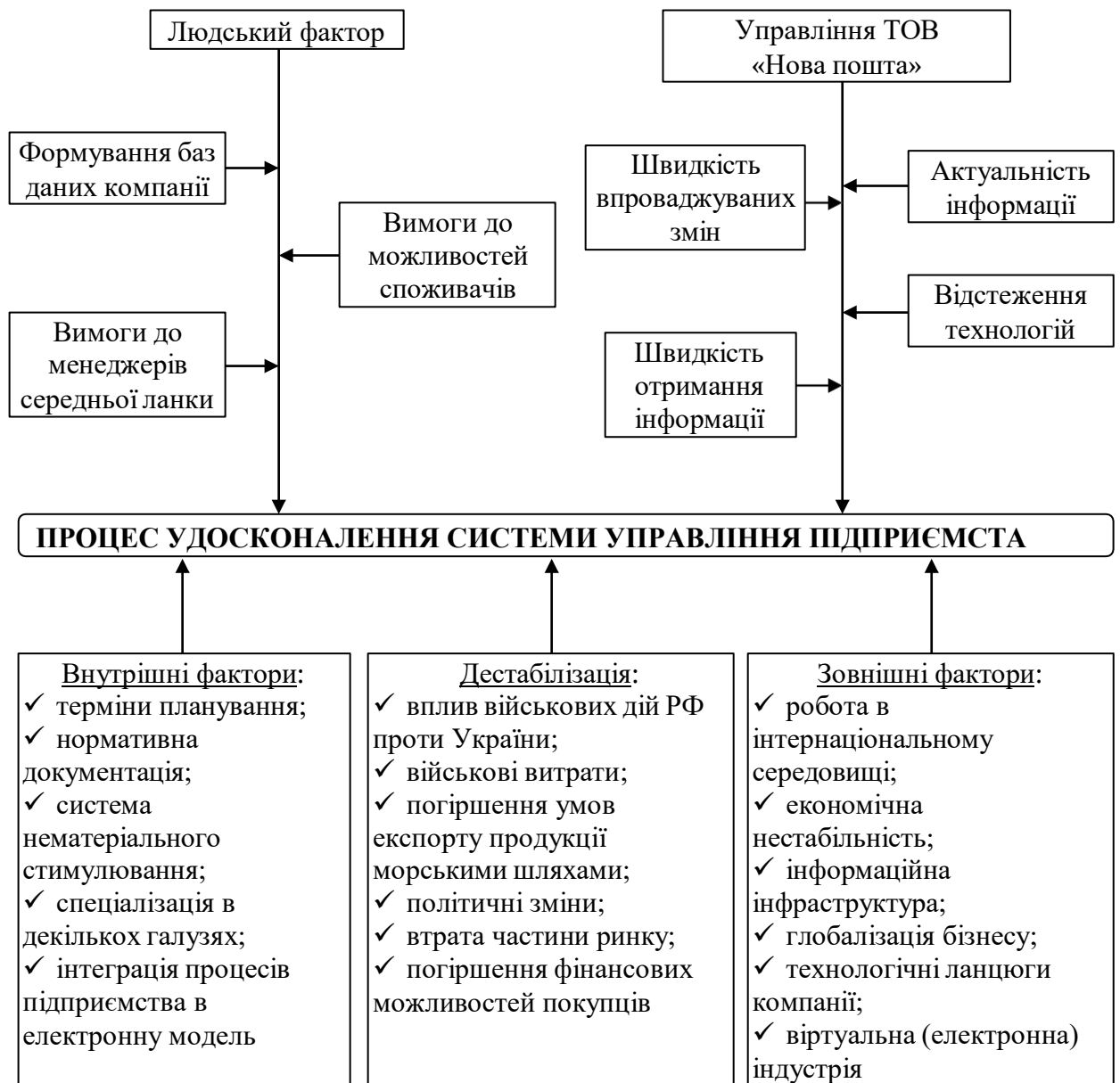


Рисунок 3.5 - Факторна діаграма причинно-наслідкових зв'язків економічної нестабільності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором

На рисунку виділено п'ять груп факторів, що визначають сучасні економічні тенденції. Зокрема, група дестабілізуючих факторів включає санкції, політичні зміни та військові витрати. Ця група має найбільший вплив

на передбачуваність і стабільність роботи Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта», і її необхідно враховувати при тактичному та стратегічному плануванні.

Управління компанії в умовах геополітичної напруженості та високих темпів інфляції потребує від керівників набуття практичних управлінських навичок, що дозволяють адаптувати систему управління підприємством до кризових умов. Антикризове управління передбачає застосування комплексу методів у різних функціональних підсистемах менеджменту. До них належать соціальні технології, економічний аналіз, прогнозування, розробка складних інвестиційних проєктів та антикризових програм, а також плани реструктуризації і реорганізації. Застосування цих методів у комплексі дозволяє своєчасно попереджати та подолати кризові ситуації.

Процес управління базується на поєднанні системи знань і практичного досвіду, що спрямовані на оптимізацію механізмів регулювання систем, виявлення прихованих ресурсів і потенціалу розвитку в умовах складного етапу функціонування підприємства.

У межах запропонованих проєктів було розраховано фінансові витрати на їх реалізацію. Вплив цих проєктів на фінансові показники Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта» за 2025 рік наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Вплив запропонованих проєктів на фінансові показники Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	№1	№2	№3	Початкові дані
1	2	3	4	5
Чистий дохід від наданих послуг	36 476 199	36 468 879	36 468 879	36 468 879
Собівартість наданих послуг	28 628 611	28 625 037	28 625 037	28 625 037
Валовий прибуток	7 847 588	7 843 842	7 843 842	7 843 842
Витрати на збут	997 806	997 806	997 806	997 806
Адміністративні витрати	2 909 452	2 923 619	3 030 037	2 985 829
Інші операційні витрати	494 865	520 784	494 865	494 865
Чистий фінансовий прибуток	3 445 465	3 401 633	3 321 134	3 365 342

Джерело: розраховано автором

Виходячи з очікуваних результатів реалізації проєктів, можна зробити висновок, що найбільш вигідним є проєкт №1. За розрахунками, при врахуванні

всіх витрат та очікуваних результатів його показник чистого фінансового прибутку є найвищим і складає 80123 тис. грн. Проєкт №2 є менш прибутковим - його чистий фінансовий ефект становить 36291 тис. грн. Проєкт №3, навпаки, характеризується перевищенням витрат над доходами, і чистий фінансовий результат після його впровадження буде від'ємним - 44 208 тис. грн.

Зростання чистого прибутку від реалізації кожного з проєктів ілюструє рисунок 3.5.

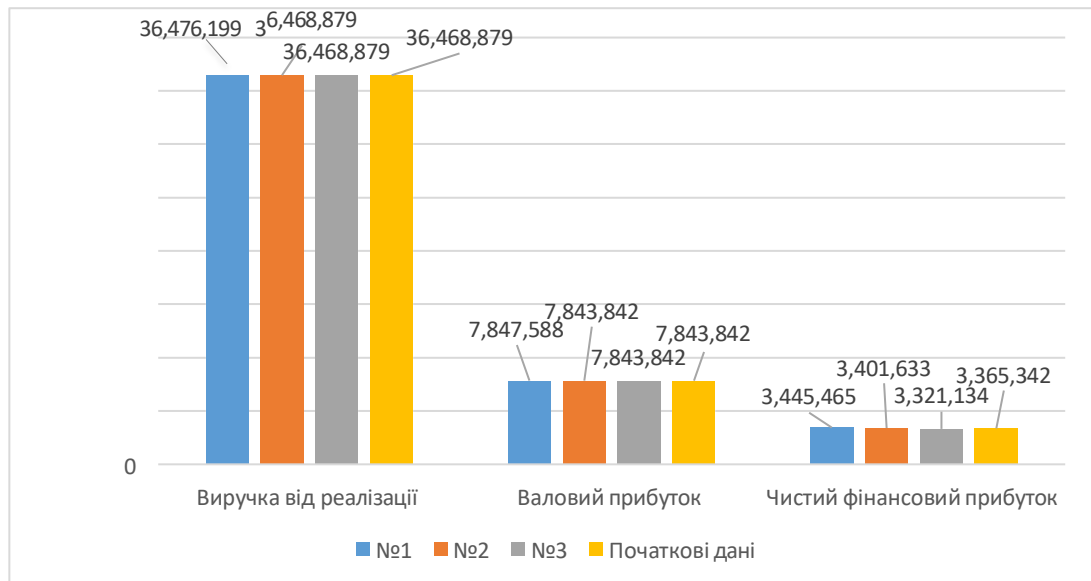


Рисунок 3.5 - Збільшення чистого прибутку

Джерело: побудовано автором

Це дозволяє не лише порівняти очікувану ефективність окремих рішень, але й оцінити їхній взаємний вплив на загальні показники діяльності підприємства. Узагальнення даних у такому форматі спрощує процес прийняття управлінських рішень і дає можливість швидко визначити пріоритетні напрями впровадження. Крім того, комплексне представлення показників сприяє більш об'єктивному вибору оптимального проєкту для реалізації.

Водночас кожний із запропонованих проєктів має свою значущість, тому доцільно об'єднати всі ключові показники по кожному з них в єдину таблицю, що наведена в таблиці 3.8. Таке узагальнення дозволяє наочно порівняти ефективність різних проєктів, визначити пріоритетні напрями для інвестування ресурсів та спростити процес прийняття стратегічних рішень. Крім того, єдина

таблиця слугує зручним інструментом для моніторингу виконання та оцінки досягнутих результатів у динаміці.

Таблиця 3.8 – Вплив проєкту на фінансові показники діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Результати проєкту	Початкові дані	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від наданих послуг	36 476 199	36 468 879	7 320
Собівартість наданих послуг	28 628 611	28 625 037	3 574
Валовий прибуток	7 847 588	7 843 842	3 746
Витрати на збут	997 806	997 806	-
Адміністративні витрати	2 956 009	2 985 829	-29 820
Інші операційні витрати	494 865	494 865	-
Чистий фінансовий прибуток	3 398 908	3 365 342	33 566

Джерело: розраховано автором

При впровадженні всіх проєктів сумарний чистий прибуток, хоч і збільшився незначною мірою, продемонстрував позитивну динаміку, враховуючи, що реалізація проводилась лише на одному відділенні. В результаті чистий прибуток зріс на 33566 тис. грн.

Для порівняння результатів проєктів з початковими даними доцільно розрахувати рентабельність. Формула розрахунку рентабельності може варіюватися залежно від обраного показника, проте загальна ідея полягає у вираженні прибутку у відсотках від певної величини, такої як загальні доходи, активи або власний капітал.

Нижче наведено загальну формулу для розрахунку рентабельності:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні доходи}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

$$\text{Рентабельність початкових даних} = \frac{3365342}{36468879} \times 100 = 9,22 \%$$

$$\text{Рентабельність від впровадження проєкту} = \frac{3398908}{36476199} \times 100 = 9,31 \%$$

Рентабельність після впровадження проєктів зросла порівняно з початковими показниками на 0,09%. Показник рентабельності від операційної діяльності відображає співвідношення операційного прибутку до загальних доходів, отриманих від операційної діяльності. Він є ключовим інструментом оцінки ефективності управління компанією та дозволяє визначити, яку частку доходу від операційної діяльності підприємство здатне зберегти після врахування всіх операційних витрат.

Формула для розрахунку операційної рентабельності виглядає наступним чином:

$$\text{Операційна рентабельність} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Загальні доходи від операцій}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

$$\text{Операційна рентабельність початкових даних} = \frac{7843842}{36468879} \times 100 \% == 21,5 \%$$

$$\text{Операційна рентабельність проєктів} = \frac{7847588}{36476199} \times 100\% = 21,5\%$$

Показник рентабельності від операційної діяльності залишився стабільним. Впровадження запропонованого проєкту на одному відділенні вже покращує економічні результати підприємства, проте для досягнення більшого прибутку необхідно поширювати та вдосконалювати методи на інших відділеннях.

Для кожної виявленої проблеми розроблено конкретні заходи щодо покращення. Наприклад, для проблеми перевезення продуктів харчування запропоновано встановити обов'язкові правила прийому та транспортування таких товарів. Реалізація цих заходів може значно знизити втрати та пошкодження посилок, зменшити негативні відгуки клієнтів і скоротити витрати на компенсації. Визначено матеріальні витрати на впровадження нових методів та потенційну економію для компанії від зменшення втрат.

Аналіз показав, що найбільш ефективним є проєкт №1, чистий фінансовий прибуток якого перевищує результати інших проєктів на 80123 тис. грн. Проєкт №2 також приносить прибуток, але менший на 36291 тис. грн, тоді як проєкт

№3 потребує додаткових витрат у розмірі 44208 тис. грн.

Впровадження всіх трьох проєктів забезпечило загальне зростання чистого фінансового прибутку на 33566 тис. грн, що свідчить про покращення економічних показників Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта». При цьому рентабельність підприємства зросла на 0,09% порівняно з початковими даними, а операційна рентабельність залишилася незмінною, що демонструє стабільність цього показника.

Отже, реалізація запропонованих проєктів здатна позитивно вплинути на фінансові показники компанії, збільшити чистий прибуток та покращити загальну рентабельність Охтирської філії ТОВ «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зазначено, що розуміння системи управління підприємством будується на визначенні управління підприємством як процесу встановлення, регулювання та розвитку самоорганізованої поведінки окремих індивідів та їх груп, що утворюють підприємство як єдине ціле. Менеджмент компанії впливає на об'єкт управління за допомогою управлінських рішень через процеси управління, ефективність яких залежить від їх трудомісткості та вартості, а також одержуваного результату. При побудові системи управління підприємством важливо сформулювати регламенти, що описують логіку виконання процесів, проектів, обов'язки та рівень кваліфікації працівників. Невід'ємною частиною системи управління є організаційна структура управління.

Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» - це українська приватна компанія з логістики, лідер експрес-доставок по наданню бізнесу і приватним особам повного спектру логістичних та пов'язаних з ними послуг. За період дослідження найбільшу частку займають послуги з експрес-доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів, середнє значення по підприємству знаходиться на рівні 40,8%, другу позицію в структурі послуг із середньою часткою близькою до 30% займають поштово-кур'єрські послуги.

Встановлено, що майже половину виручки (46,2% в середньому за 2022-2024 рр.) припадає на послуги експрес-доставки, 28,1% становить виручка від надання поштово-кур'єрських послуг, 18,4% - виручка від надання послуг пакування, 4,3% - виручка від вантажно-розвантажувальних послуг, послуг складування та зберігання, і лише 3% виручка від іншої допоміжної транспортної діяльності. Структура послуг, що надається відділенням ідентична переліку послуг підприємства.

Охтирська філія ТОВ «Нова пошта» належним чином забезпечена основними засобами серед яких найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, питома вага яких 51,5%, машини та обладнання становлять більше

третини основних засобів. За аналізований період зафіксовано погіршення ефективності використання основних засобів даним відділенням.

Попри воєнний стан, динаміка основних показників господарської діяльності Охтирської філії ТОВ «Нова пошта» як і підприємства в цілому, за більшістю індикаторів останнього року є позитивною, кінцевим результатом господарювання компанії є отриманий чистий прибуток, хоча його сума за вказаний період скоротилася на 22,5 тис. грн., або на 7,5%.

На кінець 2024 р. середньорічна чисельність персоналу компанії, хоча і дещо скоротилася, однак, на фоні кадрової кризи більшості підприємств таке скорочення не є критичним. Його причини відомі – це тимчасова окупація території та мобілізація певної частини працівників компанії чоловічої статі.

Станом на 01.01.2024 р. кількісний склад персоналу Охтирської філії ТОВ «Нова пошта» становив 14 осіб. Позитивним є факт того, що сума чистого доходу від надання послуг в 2024 р. порівняно з 2022 р. зросла на 42 тис. грн./особу, тобто на 22,8% і на 19,5 грн./люд.-год., або на 19,9%. Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в звітному 2024 р. в порівнянні з базисним 2022 р. склав 3335,6 грн., або 31,9%, так як сума фонду оплати праці за цей період підвищилася на 42%, або на 685,9 тис. грн. На підприємстві діє бонусна система мотивації. Водночас встановлено, що розмір середньомісячної заробітної плати працівників відділення дещо нижчий від рівня заробітної плати працівників в цілому по товариству. З метою заохочення працівників за сумлінне виконання трудові обов'язків, за тривалу і бездоганну працю та інші успіхи застосовуються різні види нематеріального заохочення: подяки, нагороди, цінні подарунки, почесні грамоти.

Дослідженнями встановлено, що співвідношення чоловіків і жінок Охтирської філії ТОВ «Нова пошта» 78% на 22%, тут працює лише три жінки. Перевага чоловіків пояснюється наявністю фізичної важкої праці у відділеннях та терміналах. Персонал та його очільник – це всі молоді люди віком від 21 до 30 років.

Проведений аналіз є свідченням того, що в цілому недоукомплектованості кадрів по відділенню, на відміну від загальної тенденції по товариству, не спостерігається, виключенням є категорія робочого персоналу, тобто якщо порівнювати фактичну наявність персоналу в 2024 р. з потребою то слід відмітити недоукомплектованість кадрів на дві одиниці приймальників.

При аналізі теоретичних засад управління операційних процесів Охтирська філія ТОВ «Нова пошта» виявляє велику увагу до забезпечення якості своїх операційних процесів, через застосування різних методів управління, таких як модель Six Sigma, компанія може досягти високого стандарту обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Продовження розвитку та вдосконалення системи управління на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» є важливим напрямком для подальшого забезпечення якості обслуговування та досягнення нових висот у своїй діяльності. Аналізуючи впровадження методу Six Sigma, можна зробити висновки, що це виявилось важливим кроком у покращенні якості та ефективності її діяльності. Метод дозволив компанії ідентифікувати та усунути дефекти у процесах, що призвело до зменшення відхилень та покращення якості обслуговування.

Продовження використання цього методу допоможе Охтирській філії ТОВ «Нова пошта» підтримувати свої високі стандарти якості та залишатися конкурентоспроможною на ринку логістики та доставки. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління якістю операційних процесів стає основою для стабільного функціонування підприємства та його успішного конкурування на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 465-470.
2. Ахновська І.О., Болгов В. Є. Управління витратами : навч. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
3. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf (дата звернення: 25.11.2025 р.)
4. Бінерт О. В., Балаш Л.Я. Основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С. 28-33.
5. Воронкова Т.Є. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 15.11.2025 р.)
6. Головка В. І., Шестопапов Д. В. Антикризове управління в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 438-441.
7. Голуб Ю.С. Особливості удосконалення системи управління підприємства : матеріали всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів присвяченої міжнародному дню студента. Суми, 2024 (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С.375-376.
8. Голуб Ю.С. Проектний BANI-менеджмент як інноваційний інструмент удосконалення системи управління підприємством : матеріали Міжнародн. науково-практичн. конф. «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» м. Полтава, 23 вересня 2025 року. С.251-253.
9. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61-65.

10. Дурман М. О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153-161.

11. Жовновач Р.І., Петленко Т.Г., Орлова А.А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1.С. 18-23.

12. Кириченко С. О., Ружицький А.В., Тульчинська С. О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.

13. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 11(3). С. 86-92

14. Ляшук К.П. Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 1(75), 2020. С.13-18.

15. Малий І.Р., Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. № 5. С. 92-93.

16. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економічна наука*. 2020. № 11. С. 24-27

17. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/8.pdf (дата звернення: 18.11.2025)

18. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

19. Румик І. І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2021. Вип. 3. С. 51-60.
20. Середюк Ю. М., Хринюк О. С., Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. №11, 2021. С. 25-33.
21. Скляр Є. В., Ксенофонтowa А. Ю. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 155-158.
22. Толстова А.В., Мизников І.О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 78-79. 2022. С. 179-188.
23. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
24. Хринюк О. С., Солосіч О. С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 1. С. 137-146.
25. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.
26. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. № 2. P. 90–100.
27. Kaptein M. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities. *Journal of Corporate Citizenship* 2001. Vol. 1. № 2. P. 91–106.
28. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. № 11. P. 130–141.
29. Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders

and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263–281.

30. Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan and D. P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1996. – January–February. – P. 75–85.

ДОДАТКИ

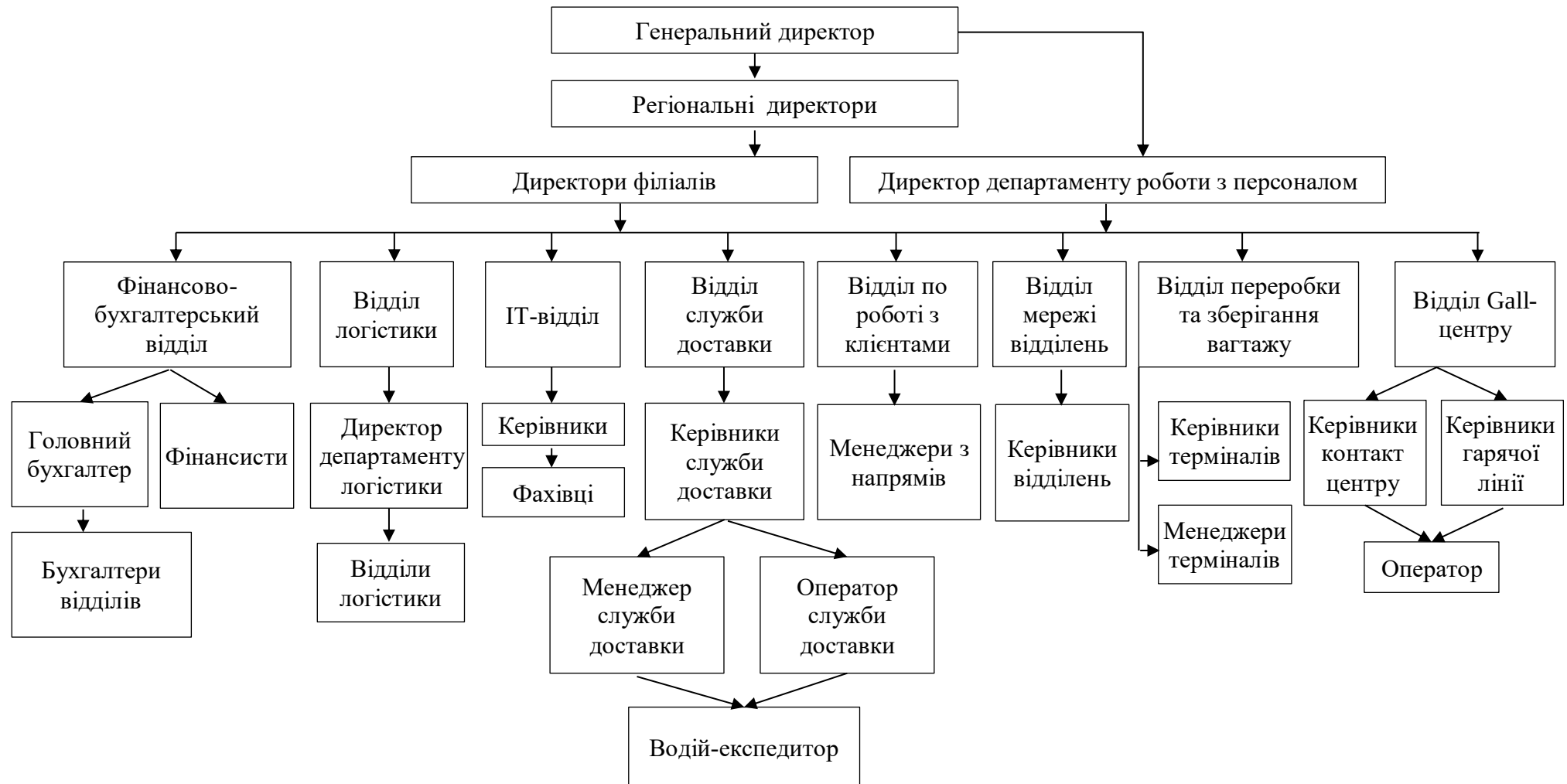


Рисунок Б.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова Пошта»

