

**Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університету**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ЛОТОЦЬКИЙ Любомир Богданович

**Удосконалення управління результативністю на підприємстві в сучасних
умовах / Improving performance management at the enterprise in modern
conditions**

кваліфікаційна робота студентки групи ЕЕПвнм-21

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення результативності на підприємстві

1.2. Фактори, що впливають на результативність підприємства

1.3. Основні аспекти управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

2.2. Аналіз результативності діяльності ТОВ «Нова пошта»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта»

3.2. Очікувані результати від удосконалення управління результативністю у компанії

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах підприємства стикаються з новими викликами, які потребують ефективних рішень для забезпечення стабільного розвитку. Управління результативністю стало важливим аспектом стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, покращувати внутрішні процеси, знижувати витрати та підвищувати загальну продуктивність, що також сприяє створенню здорової корпоративної культури, де працівники мають змогу розвивати свої навички та досягати особистих і командних цілей.

Сучасні підходи до управління результативністю акцентують увагу на інтеграції інноваційних технологій, аналізі даних та залученні персоналу до процесу прийняття рішень, що вимагає від керівництва підприємства розробки нових методів і інструментів, які б сприяли покращенню результативності та підвищенню рівня залучення співробітників. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є важливою та актуальною.

Вагомий внесок у процес вивчення результативності на підприємстві зробив цілий ряд фахівців таких, як: Л.А. Азьмук, Т.В. Воронько-Невіднича, Д.М. Даценко, Г.А. Жучкова, Г.А. Місько, О.І. Олексюк, К.Є. Орлова, Н.В. Куліш, О.П. Пашенко, І. М. Тесленок, О.О. Трут, А.С. Устіловська та багато інших вчених.

Проте, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків щодо управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах, існує чимало невирішених питань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних аспектів управління результативністю на підприємстві та визначення шляхів її удосконалення в сучасних умовах.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі *завдання*:

- дослідити сутність та значення результативності на підприємстві;
- охарактеризувати фактори, що впливають на результативність

підприємства;

- розглянути основні аспекти управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах;
- дослідити загальну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити результативність діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління результативністю у компанії.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі управління результативністю на підприємстві.

Предметом дослідження є процеси управління результативністю підприємства в сучасних умовах на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Задля вирішення поставлених завдань використовувались *методи*: теоретичного аналізу і синтезу – для аналізу положень, викладених у наукових джерелах стосовно трактування понять «результативність», «управління результативністю»; логічне узагальнення – для систематизації та аналізу отриманих даних; економічний аналіз – для оцінки фінансових показників та результативності управлінських рішень ТОВ «Нова пошта»; порівняльний метод – для зіставлення фінансових показників та управлінських практик підприємства.

Інформаційну базу роботи склали: періодичні видання; матеріали міжнародних конференцій; монографічні дослідження та наукові публікації з питань управління результативністю на підприємстві, інформація з мережі Інтернет, установчі документи та звітність ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних положень, а також розробці практичного інструментарію щодо удосконалення управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах.

Найбільш суттєвими науковими результатами дослідження є:

- запропоновано власне визначення поняття «управління результативністю на підприємстві»;
- ТОВ «Нова пошта» запропоновано впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами через розділ «Відгуки клієнтів»;
- запропоновано розробити програму лояльності клієнтів «Пошта для друзів».

Теоретична цінність одержаних результатів. Основний науковий результат роботи полягає в узагальненні теоретичних аспектів дослідження сутності та значення результативності на підприємстві.

Практична значимість одержаних результатів дослідження полягає у формуванні конкретних рекомендацій для удосконалення управління результативністю на підприємстві. Розроблені підходи можуть бути впроваджені в практику не лише ТОВ «Нова пошта», але й інших логістичних компаній, що дозволить їм ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати бізнес-процеси та досягати кращих фінансових результатів.

Окрім того, результати дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розробок, а також бути корисними для практиків у сфері менеджменту. Завдяки впровадженню запропонованих підходів до управління результативністю, підприємства зможуть не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, забезпечити стабільне зростання та розвиток.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати виконаного наукового дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на наукових конференціях.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 52 сторінки, список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення результативності на підприємстві

У сучасних умовах невизначеності та динамічності необхідно систематично відстежувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та оперативно реагувати на них. Аналіз та оцінка результативності є одними з найважливіших елементів системи управління, оскільки дозволяють виявити слабкі місця і визначити потенційні шляхи їх оптимізації [3, с.63].

Діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною, адже забезпечення його успішності у довгостроковому періоді, виживання та досягнення цілей передбачає необхідність додержання обох критеріїв. Як зазначав відомий вчений Друкер П., результативність – це наслідок того, що «робляться потрібні, правильні речі (doing the right things), а ефективність є наслідком того, що правильно створюються ці самі речі. І результативність і ефективність однаково важливі [18]. У ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю» зазначено, що результативність (effectiveness) являє собою ступінь реалізації запланованих дій і досягнення запланованих результатів, тоді як ефективність (efficiency) є співвідношенням між досягненим результатом і використаними ресурсами [7, с.8].

Місько Г. А. запропоновано під результативністю розуміти ступінь реалізації певної стратегії, а під ефективністю розуміти оцінку використання ресурсів підприємства у ході її реалізації [14, с.100].

Результативність діяльності, з точки зору Жучкової Г. А., є комплексною оцінкою ефективності, економічності, конкурентоспроможності та стійкості розвитку господарюючих суб'єктів, а ефективність – це відношення виготовленої продукції за певний проміжок часу до кількості ресурсів, які необхідні для створення цієї продукції. Окрім цього, автор називає результативність

агрегуючим показником, що включає в себе три складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Основні складові елементи результативності на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [8]

Автор ефективність вважає одним із елементів результативності, а результативність є агрегуючим показником. Отже, обидва ці аспекти важливі для загальної успішності підприємства. Результативність без ефективності призводить до великих витрат і неефективного використання ресурсів, а ефективність без результативності показує недостатній рівень досягнутих цілей.

Виділяють безліч визначень результативності, однак єдино правильного і загальноприйнятого визначення наразі не існує. Як зауважила Устіловська А.С., на сучасному етапі науково-теоретичного розвитку, ще не сформулювався єдиний підхід щодо тлумачення поняття «результативність». Однак основною тенденцією є акцент уваги науковців на досягненні цілей та ефективності [40].

Осокіна А.В. та Ковердюк Д.А. результативність визначають як ступінь досягнення організаційних цілей та завдань, а також здатність підприємства до адаптації до змін у конкурентному середовищі [19, с.3]. Вченими Сахацьким М.П. та Казанджі А.В. результативність також розглядається як ступінь досягнення запланованих цілей (якісних і кількісних результатів), що встановлюється шляхом співставлення запланованого та реального результату [29, с. 136]. Про досягнення цілей також стверджують Пащенко О.П. та Куліш Н.В. Автори визначають результативність як здатність досягати встановлених цілей та спрямовуватись на те, щоб усі організаційні рішення і дії відповідали критеріям зовнішнього середовища [20].

Про ефекти йде мова у визначеннях Перерви П. Г., Кравчук А. В. та

Олексюка О. І. Колектив вчених результативність визначає як економічну категорію, яка характеризується співвідношенням фактичного і планового ефектів та відображає ступінь досягнення поставленої мети, за рахунок ефективного використання ресурсів [22, с.138].

Олексюк О. І. результативність діяльності підприємства визначає як узагальнюючу характеристику одержаних різного роду позитивних ефектів, що пов'язані із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку [17, с. 171].

Проаналізувавши визначення терміну «результативність» різними авторами, вважаємо, що результативність є багатогранним поняттям, яке включає в себе оцінку досягнення цілей і ефективності діяльності підприємства.

Аналітичні залежності, які розкривають результативність діяльності підприємства представлено на рис. 1.2.

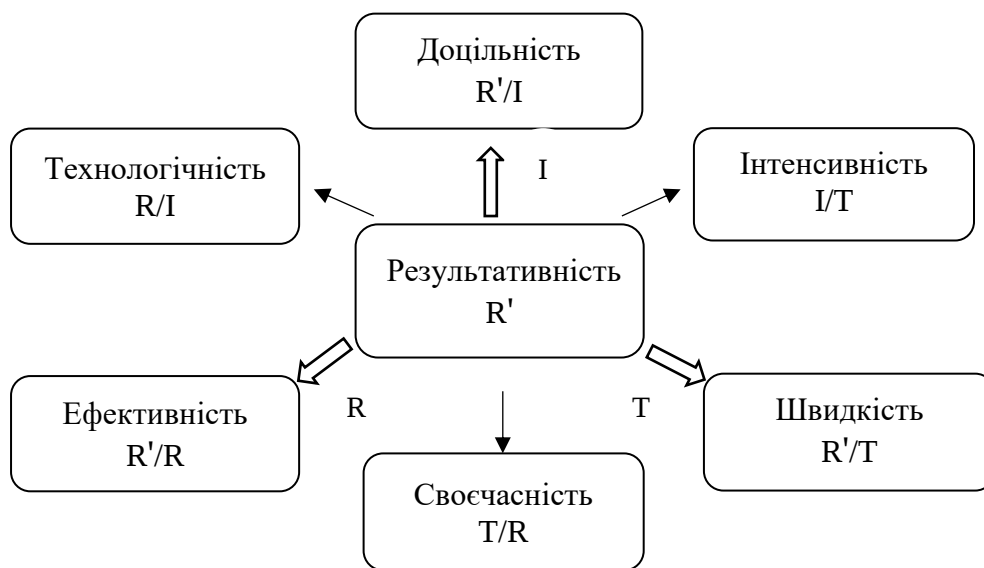


Рис. 1.2 Основні аналітичні залежності, які розкривають результативність діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [16, с. 197]

Доцільність отриманих результатів діяльності підприємства повинна супроводжуватися інтенсивністю задоволення потреб (запитів) споживачів (користувачів), що у поєднанні дозволить забезпечити швидкість отримання

економічних результатів та протікання бізнес-процесів.

Пашенко О.П. та Куліш Н.В. охарактеризували види результативності та показники їх вимірювання (рис.1.3).



Рис. 1.3 Види результативності підприємства та показники їх вимірювання

Джерело: складено автором за даними [20]

Отже, для розуміння та комплексного аналізу результативності підприємства необхідно враховувати різні аспекти, включаючи виробничу, фінансову, маркетингову, трудову, інноваційну та зовнішньо-економічну діяльність.

1.2. Фактори, що впливають на результативність підприємства

Для забезпечення успішного функціонування та конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати різноманітні фактори, які безпосередньо впливають на його результативність. Вони можуть охоплювати як внутрішні аспекти, так і зовнішні умови, включаючи економічні умови та ринкове середовище. Федулова Л.І. виокремила фактори, що впливають на результативність компанії (рис. 1.4).

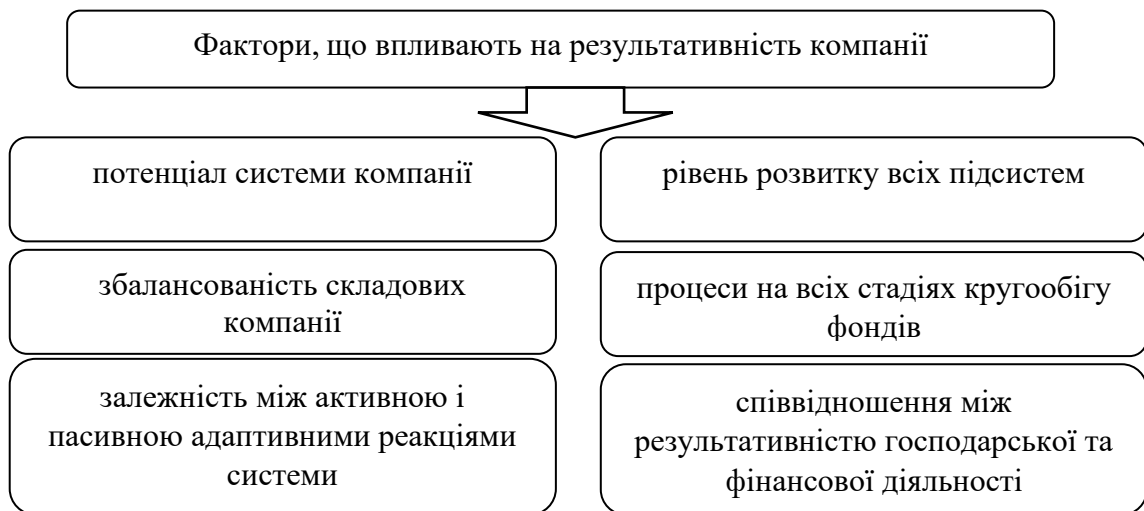


Рис. 1.4 Фактори, що впливають на результативність компанії

Джерело: складено автором за даними [41, с. 116]

Нижче наведено характеристику факторів, що впливають на результативність компанії. Так, потенціал системи компанії – загальний набір ресурсів та можливостей компанії, який визначає її здатність до досягнення поставлених цілей. Збалансованість складових компанії означає гармонійне функціонування всіх підсистем і компонентів компанії. Нездатність досягти

балансу може призвести до неефективного використання ресурсів і зниження результативності. Процеси на всіх стадіях кругообігу фондів – це процеси, що охоплюють всі етапи життєвого циклу фондів, від їх залучення до використання і повернення. Рівень розвитку підсистем (фінансової, виробничої, організаційної тощо) впливає на загальну результативність компанії. Високий рівень розвитку всіх підсистем забезпечує інтеграцію і ефективність у досягненні загальних цілей, тоді як слабкі або недорозвинені підсистеми можуть обмежувати результативність. Раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності – це правильне співвідношення між економічними результатами діяльності підприємства та фінансовими результатами (прибуток, рентабельність). Раціональне співвідношення забезпечує не тільки досягнення високих економічних результатів, але й ефективне фінансове управління. Оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи – вміння компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (активна адаптація) і підтримувати стабільність в умовах змін (пасивна адаптація) [41, с. 116].

Отже, фактори взаємопов'язані і впливають на загальну результативність компанії, визначають її здатність досягати поставлених цілей і забезпечувати ефективність в умовах мінливого середовища.

З точки зору Жучкової Г. А., для підвищення результативності діяльності підприємству слід зосередити увагу на зростанні чистого доходу і прибутку, а також на збільшенні частки власного капіталу [8].

Відповідно факторами впливу на результативність можна назвати:

- зростання чистого доходу – збільшення обсягу реалізації товарів або послуг, що веде до підвищення загального доходу підприємства;
- збільшення прибутку – ефективність управлінських рішень, що сприяє підвищенню чистого прибутку через зменшення витрат і підвищення доходів;
- розширення частки власного капіталу – залучення додаткових інвестицій або збільшення власного капіталу, що сприяє фінансовій стабільності та можливостям подальшого розвитку.

Авторами Осокіною А. В. та Ковердюк Д. А. виділено такі важливі фактори, що впливають на результативність компанії:

- фінансові результати;
- задоволеність клієнтів;
- ринкова частка;
- інноваційність [19, с.6].

Фактори впливу на результативність Азьмук Л. А. розглядає з точки зору дистриб'юторської компанії. Автором виділено наступні фактори: керовану територіальну мережу; сильний товарний портфель; використання ресурсів виробника; оперативність доставки товарів клієнтам [1, с.189].

Найбільш оптимальний варіант стійкого розвитку і закріплення досягнутих результатів полягає у створенні ядра керованої мережі продаж (відкритті декількох філіалів); наповненні торгової мережі «сильним асортиментом», що буде користуватися попитом; налагодженні системи поставок наявного товару; нарощуванні мережі та товарного портфелю. Окрім цього, автором виділено вагомі фактори, що впливають на економічну результативність дистриб'ютора, якими є управління обсягом продажів і дебіторською заборгованістю, професіоналізм торгових представників. Ефективними інструментами для збільшення обсягу продажів є: зменшення асортименту товарів і фокусування на обмеженому пакеті товарів; пошук можливостей для росту продажів; контроль якості продажів у кожній торговельній точці; навчання та розвиток торгових представників [1, с.189].

Науковці виділяють основні критерії визначення результативності: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя. Явдак М. Ю. запропоновано віднести до критеріїв ще ринкову позицію та екологічність.

Для розуміння сутності необхідно охарактеризувати всі 8 критеріїв оцінки результативності. Так, прибутковість полягає у максимізації обсягу доданої вартості, що створена в процесі діяльності підприємства. Економічність – досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів у

процесі створення нової вартості (товарів, послуг). Якість продукції – досягнення максимального ефекту для споживача через використання товарів або послуг, що створені підприємством. Ринкова позиція означає мінімізувати витрати на маркетинг і збут для досягнення конкурентних переваг на ринку. Інноваційність означає максимізувати ефект від впровадження нових ідей або технологій у діяльність підприємства. Продуктивність – максимізація обсягу нової вартості, створеної підприємством, за умов обмеженої ресурсної бази. Екологічність – мінімізація антропогенного впливу на стан навколишнього середовища. Якість трудового життя – це досягнення максимально корисного ефекту працівників від участі у діяльності підприємства [44, с. 72].

Вчена Явдак М. Ю. акцентувала увагу на тому, що науковці переважно зосереджуються на узагальненні впливу різноманітних факторів на фінансові параметри та результати діяльності, зокрема на прибутковість (рис. 1.5).

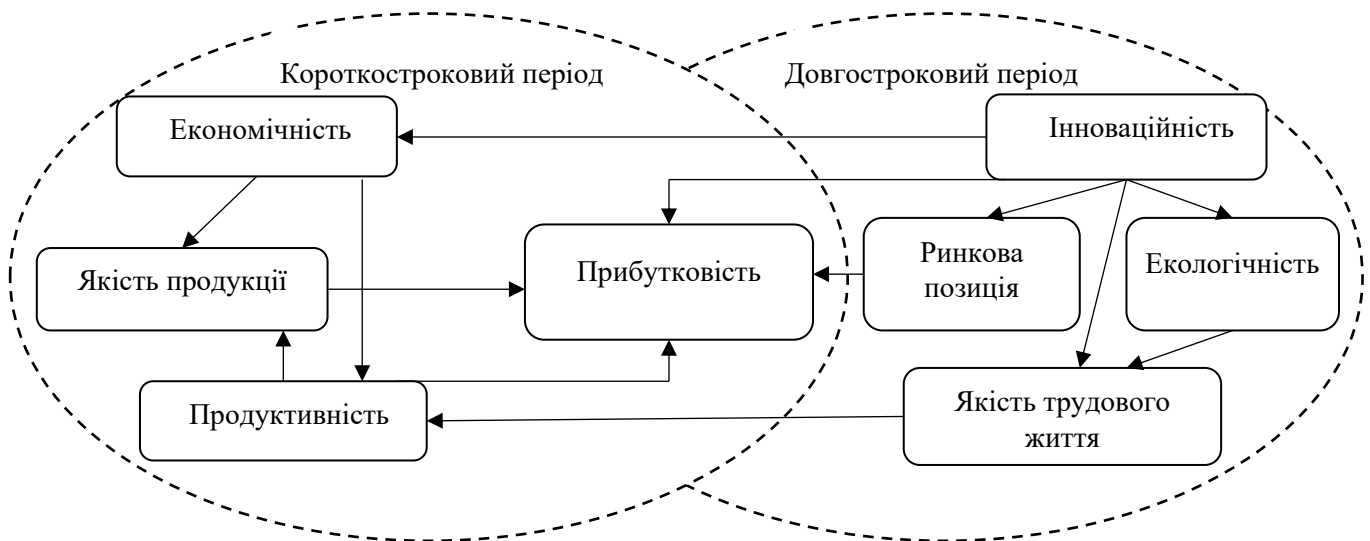


Рис. 1.5 Взаємозв'язок критеріїв оцінки результативності компанії

Джерело: складено автором за даними [44, с. 73]

З даних рис. 1.1 видно, що усі критерії взаємопов'язані і впливають один на одного, формуючи загальну картину результативності діяльності компанії.

Вдосконалення одного з критеріїв часто веде до покращення інших. Наприклад, висока якість збільшує попит на продукцію, що підвищує

прибутковість і ринкову позицію. Сильна ринкова позиція дозволяє знижувати витрати на маркетинг і збут, що позитивно впливає на прибутковість. Вона також може забезпечити більше можливостей для впровадження інновацій і покращення якості продукції. Нововведення можуть підвищити продуктивність і якість продукції, що, в свою чергу, покращує ринкову позицію і прибутковість. Інновації можуть також сприяти економії ресурсів, підвищувати економічність.

Отже, для ефективного управління підприємством необхідно враховувати різні фактори, що впливають на його результативність. Аналіз факторів дозволяє глибше зрозуміти, які саме аспекти діяльності підприємства потребують оптимізації для досягнення максимальних результатів і стійкого розвитку.

1.3. Основні аспекти управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах

Виникнення поняття «управління результативністю» і його подальше поширення пов'язують з 1990 роками, коли з'явилися перші дослідження проведені Інститутом управління персоналом IPM (Chartered Institute of Personnel and Development). Результати дослідження показали відсутність єдності в підходах до розуміння зазначеного поняття. Деякі дослідники трактують управління результативністю як ділову оцінку працівників, інші акцентують увагу на оплаті праці залежно від результатів, а треті пов'язують управління результативністю з аспектами навчання та розвитку персоналу [14, с.99].

Управління результативністю, з точки зору Харченко С. В., є складним комплексним процесом, який розглядає підприємство як в аспекті оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, так і в аспекті рівня реалізації поставлених завдань [42, с. 143].

Даценко Д. М. та Угрімова І. В. управління результативністю розглядають як інструмент стратегічного управління компанією, що має на меті перетворення її планів в результати [6, с. 85].

Рушійним механізмом та інтегруючою системою стратегічного управління

і щоденних оперативних дій персоналу систему управління результативністю компанії називає вчена Трут О. О. [38, с.79].

Науковці Кулинич М. Б. та Ляшко Л.В. під управлінням результативністю розуміють систему скоординованих зусиль, функцій та дій суб'єкта діяльності, що спрямовані на досягнення його стратегічних й оперативних цілей [12, с.123].

Менеджмент за результатами, як зауважив Олексюк О.І., є концептуальним підходом до управління соціально-економічними системами, який заснований на ідентифікації і досягненні реальних результатів їх функціонування [15, с. 23].

Враховуючи точки зору вчених, вважаємо необхідним запропонувати власне визначення досліджуваного поняття. Отже, управління результативністю на підприємстві являє собою систематичний процес моніторингу, оцінки та оптимізації досягнення цілей підприємства через ефективне управління ресурсами, процесами та діяльністю співробітників для максимізації продуктивності та конкурентоспроможності.

Основні складові управління результативністю виділив Олексюк О. І. (рис. 1.6).

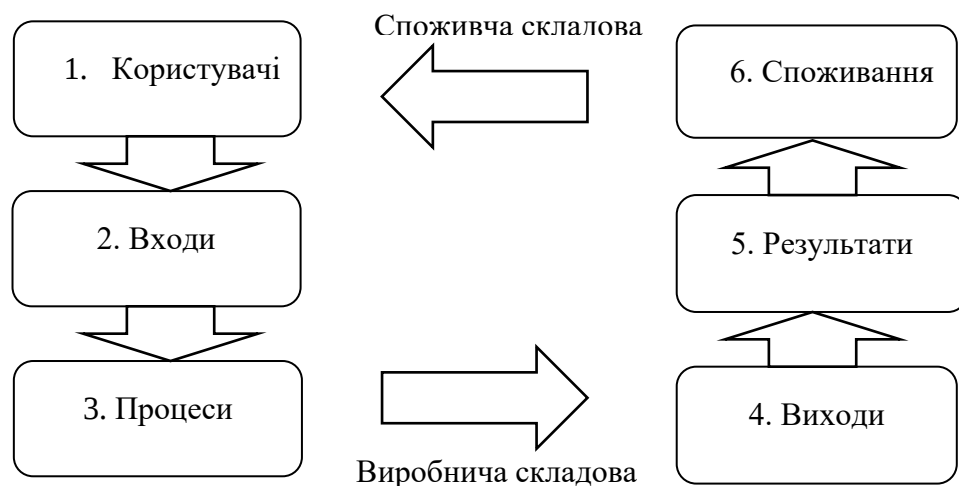


Рис. 1.6 Основні складові управління результативністю діяльності підприємств

Джерело: складено автором за даними [15, с.24]

Охарактеризуємо складові управління результативністю детальніше. Так, першим компонентом є користувачі – визначення очікуваних результатів, чітке формулювання параметрів, яких потрібно досягти, ідентифікація параметрів, а також оцінка способів досягнення бажаних результатів, що допомагає чітко зрозуміти, які саме результати потрібні і що буде використано. У блоці «Входи» формується та обліковується необхідний ресурсний комплект для досягнення бажаних результатів. Блок «Процеси» забезпечує організацію і координацію ресурсів у часі та просторі відповідно до технології досягнення результатів. У блоці «Виходи» проводиться визначення і облік наслідків діяльності, порівнюються отримані виходи з витратами ресурсів для оцінки ефективності і результативності процесів. У блоці «Результати» співставляються отримані виходи з вимогами користувачів. Споживання – блок, що забезпечує споживання результатів у відповідності до їх призначення, фактичних характеристик, а також місця і часу надання користувачам. Разом блоки забезпечують комплексний підхід до управління результативністю, забезпечуючи оптимізацію всіх етапів від планування до споживання кінцевого результату [15, с.23].

Тесленок І. М., Михайлова О. В. та Богаченко О. П. запропонували схему управління результативністю (рис. 1.7).

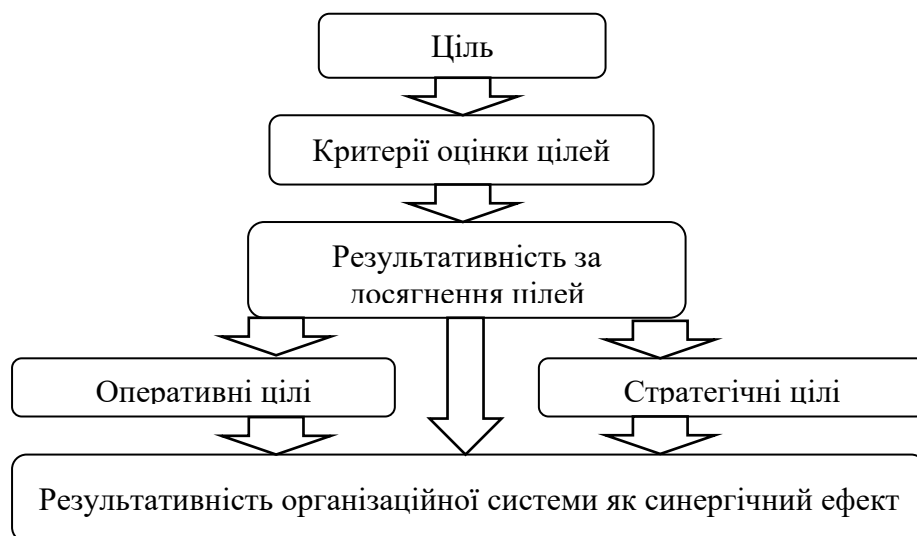


Рис. 1.7 Схема управління результативністю організаційної системи

Джерело: складено автором за даними [32, с. 209]

Схема ілюструє процес управління результативністю, починаючи від визначення цілей, які мають бути досягнуті для забезпечення успіху і розвитку до оцінки результативності організаційної системи, що базується на досягненні цілей і використанні всіх ресурсів. Синергічний ефект означає, що результати системи є більшими, ніж просто сума індивідуальних результатів окремих елементів системи.

Управління результативністю компанії, за словами Сакун Л.М., базується на наступних концептуальних засадах:

- максимальна конкретизація стратегії компанії, що передбачає послідовне перетворення стратегії у систему підпорядкованих цілей на кожному наступному рівні організаційної структури;
- максимальна формалізація стратегії, яка включає визначення системи кількісних та якісних показників для оцінки ступеня досягнення кожної цілі, від існуючого стану до бажаного результату;
- максимальна персоніфікація стратегії, тобто доведення кожної цілі до конкретного виконавця з ясным розумінням його ролі, можливих шляхів досягнення мети та місця цієї цілі у загальній стратегії компанії;
- максимально точний контроль витрат ресурсів у процесі реалізації стратегії [28, с. 62].

Отже, основна ціль управління – забезпечення стійкого і довготермінового розвитку підприємства. Управління результативністю, в свою чергу, спрямоване на ефективне досягнення встановлених цілей для максимізації досягнень у межах визначених ресурсів та умов.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Однією з провідних компаній у сфері доставки та логістики в Україні є ТОВ «Нова Пошта», яка забезпечує внутрішню та міжнародну доставки, пропонує клієнтам широкий спектр логістичних, фінансових та пов'язаних з ними послуг. Основним напрямком діяльності компанії є надання послуг експрес-доставки посилок, документів і вантажів по всій території України та за її межами. «Нова Пошта» активно підтримує різноманітні соціальні та благодійні проєкти, займається екологічними ініціативами.

Загальну інформацію про ТОВ «Нова пошта» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Нова пошта»

Показник	Характеристика
Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Юридична адреса	03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, поверх 9
ЄДРПОУ	31316718
Дата заснування	19.01.2001
Форма власності	приватна
Розмір капіталу, тис. грн.	4654,0
Базовий структурний підрозділ	відділ
Кількість працівників, осіб	26327
Види діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Керівник	О. М. Бульба

Джерело: складено автором за даними [35; 46]

Метою компанії «Нова Пошта» є забезпечення максимально зручної, швидкої та надійної доставки як для приватних осіб, так і для бізнесу. Компанія прагне спрощувати логістичні процеси, робити доставку доступною та легкою в повсякденному житті клієнтів. Для досягнення своєї мети компанія визначила напрямки діяльності, спрямовані на забезпечення високого сервісу (рис. 2.1).

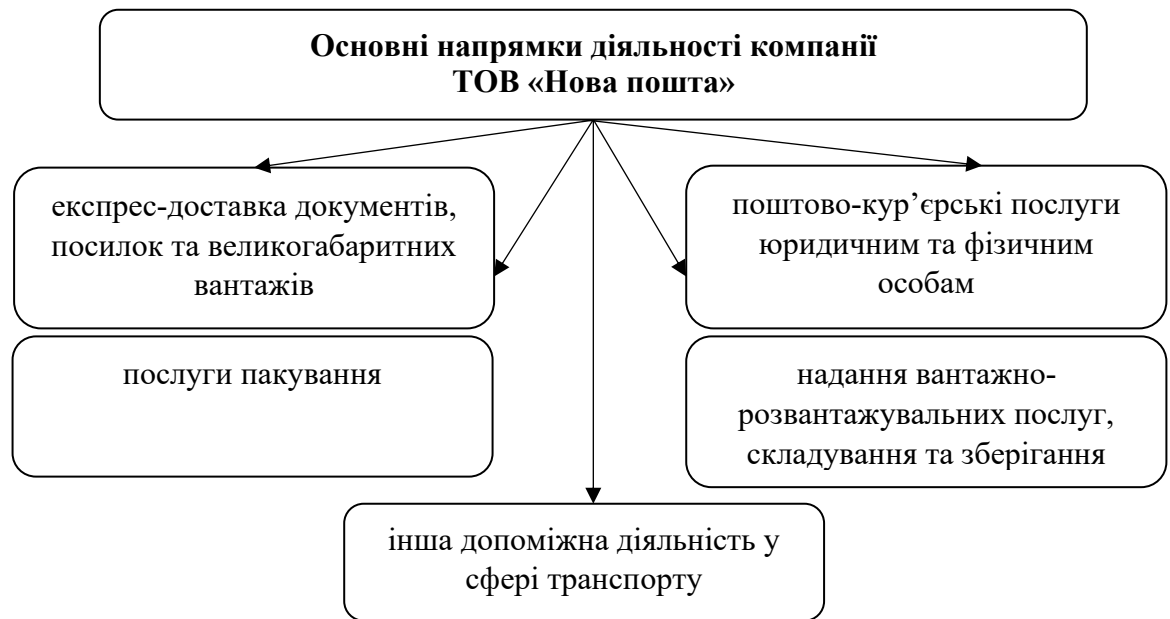


Рис. 2.1 Основні напрямки діяльності компанії ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено автором за даними [33; 36]

Як свідчать дані рис. 2.1, у компанії виділено 5 основних напрямів діяльності: експрес-доставка, поштово-кур'єрські послуги, послуги пакування, вантажно-розвантажувальні послуги та інша діяльність у сфері транспорту.

Стратегією компанії є шлях до мети, тобто шлях до легкості доставки для життя та бізнесу. Для досягнення цієї мети ТОВ «Нова пошта» повинна спиратися на цінності, що визначають її діяльність і взаємодію з клієнтами.

На рис. 2.2 наведено основні цінності ТОВ «Нова пошта».

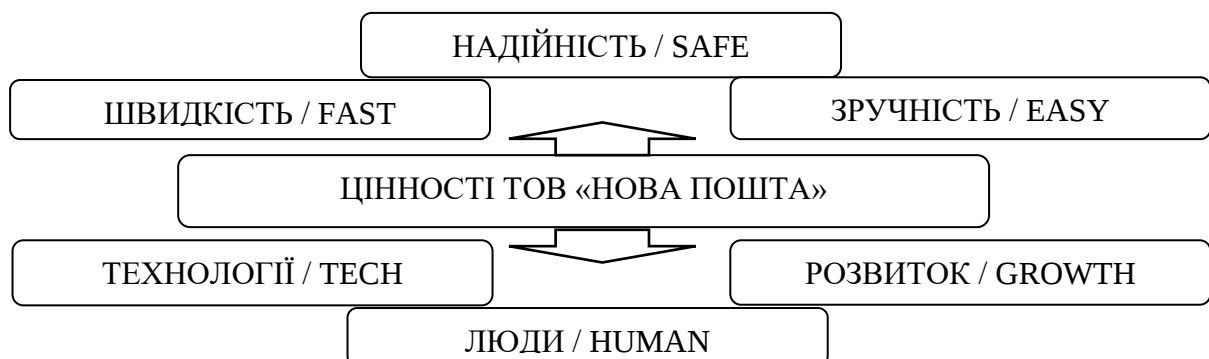


Рис. 2.2 Цінності компанії «Нова пошта»

Джерело: складено автором за даними [33; 34]

Отже, цінності є основою стратегічного розвитку і допомагають компанії «Нова пошта» впроваджувати нові рішення, залишатись конкурентоспроможною та досягати своїх цілей.

Операційні показники діяльності компанії наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Операційні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Чисельність працівників, осіб	29790	27819	26327	-3467
Кількість відділень, од.	9900	9218	11460	+1560
Кількість поштоматів, од.	12739	13737	15590	+2851
Кількість терміналів, од.	41	41	44	+3
Кількість депо, од.	91	90	90	-1
Кількість автомобілів, од.	≈6000	≈6000	>6000	-
Кількість посилок та вантажів, млн. од.	372,0	315,0	411,2	+39,2
Кількість транзакцій NovaPay, млн. од.	388	335	354	-34
Загальна сума грошових переказів, млрд. грн.	148,0	167,7	235,5	+87,5

Джерело: складено автором за даними [33; 34]

Дані табл. 2.2 свідчать, що чисельність працівників компанії за 2021-2023 рр. зменшилась на майже 3,5 тис. осіб, що значною мірою пов'язано з військовою ситуацією в країні. Війна спричинила зниження економічної активності, обмеження в роботі окремих регіонів, а також еміграцію та мобілізацію працівників. Однак, незважаючи на військовий стан, кількість відділень та поштоматів ТОВ «Нова Пошта» за три роки значно зросла – відповідно на 1,6 та 2,9 тис. одиниць, що свідчить про стійкість і гнучкість компанії, яка змогла адаптуватися до нових викликів, продовжує розширювати свою мережу навіть в умовах кризи. Не дивлячись на те, що кількість транзакцій NovaPay зменшилась на 34 млн. од., загальна сума грошових переказів збільшилась майже на 90 млрд. грн. Така тенденція демонструє, що, попри зниження кількості транзакцій NovaPay, компанія змогла утримати високу активність у фінансовому секторі та збільшити обсяги грошових переказів.

Оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «Нова Пошта», а також можливості та загрози, з якими вона стикається на ринку дозволяє SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Провідний гравець на ринку	Високі ціни на послуги компанії
Фінансово-стабільне становище компанії	Логістичні проблеми у віддалених регіонах
Широка мережа відділень	Витрати на обслуговування великої мережі
Орієнтованість на клієнта	
Швидкість виконання послуг доставки	
Високий рівень автоматизації	
Масштабування на міжнародному ринку	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту послуг	Військовий стан в країні
Розширення міжнародної діяльності	Економічна нестабільність
Витіснення компаній-конкурентів з ринку	Вплив конкуренції з боку інших компаній
Покращення екологічної відповідальності	Кіберзагрози
Подальша цифровізація процесів	
Зростання попиту на послуги доставки	

Джерело: сформовано автором самостійно

Аналіз даних табл. 2.3 показав, що сильних сторін у компанії більше ніж слабких (7 проти 3), причому кількість можливостей більша за кількість загроз (6 проти 4). Основною загрозою у діяльності компанії є військовий стан в країні, який суттєво впливає на логістичні процеси, роботу відділень та безпеку співробітників. Даний фактор призводить до тимчасового закриття частини відділень, ускладнення доставки в зони бойових дій та підвищення ризиків.

SWOT-аналіз показує, що «Нова Пошта» має сильні конкурентні переваги на українському ринку, такі як: лідерство на ринку, фінансово-стабільне становище компанії, широка мережа відділень, орієнтованість на клієнта, швидкість виконання послуг доставки, високий рівень автоматизації, однак компанія повинна враховувати потенційні загрози та активніше розвивати нові можливості, зокрема на міжнародному рівні.

Отже, дослідження загальних характеристик ТОВ «Нова пошта» дозволило отримати глибоке розуміння основних аспектів, які впливають на діяльність.

Метою компанії є забезпечення максимально зручної, швидкої та надійної доставки як для приватних осіб, так і для бізнесу. Основними напрямками діяльності є: експрес-доставка, поштово-кур'єрські послуги, послуги пакування, вантажно-розвантажувальні послуги та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Цінностями компанії є: швидкість, надійність, зручність, технології, люди та розвиток.

2.2. Аналіз результативності діяльності ТОВ «Нова пошта»

Результативність діяльності напряму формує результат, що досягнутий відповідно до встановленої мети. Основними кількісними показниками, що відображають результати діяльності підприємства є: проміжні та кінцеві показники доходів, витрат та результатів в розрізі видів діяльності [26, с.55].

Фінансові результати відображаються у Звіті про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). Розглянемо доходи ТОВ «Нова пошта» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз доходів ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	20843502,0	23687034,0	36468879,0	+15625377,0
Інші операційні доходи	202834,0	696168,0	301477,0	+98643,0
Інші фінансові доходи	1814806,0	1138698,0	2706514,0	+891708,0
Разом	22861142,0	25521900,0	39476870,0	+16615728,0

Джерело: складено автором за даними [35]

В результаті аналізу даних табл. 2.4, визначено, що одним із головних показників, що характеризує діяльність компанії є дохід від реалізації товарів та послуг. У структурі доходів йому належить найбільша питома вага – у 2023 році чистий дохід збільшився майже на 50% порівняно з даними 2021 року та

становив 92,38%. Зростання чистого доходу вказує на значне збільшення обсягів продажів товарів і послуг компанії, що пов'язано з розширенням мережі, зростанням попиту на логістичні послуги, зокрема через збільшення кількості онлайн-замовлень. Інші фінансові доходи становили друге місце у структурі доходів (доходи від фінансових інвестицій та відсотків на депозит). У 2023 році доходи збільшились майже на 1 млрд. грн. та у 2023 році становили 2,7 млрд. грн., що свідчить про ефективне фінансове управління та вигідні операції.

ТОВ «Нова пошта» також отримує інші операційні доходи, питома вага яких дуже мала. Так, у 2021 році їх частка становила лише 0,89% у структурі доходів, а у 2023 році – 0,76% за рахунок збільшення загальної суми доходів.

В цілому, компанія «Нова пошта» у 2023 році отримала доходів на загальну суму 39,5 млрд. грн., що на 16,6 млрд. грн. більше рівня 2021 року. Збільшення доходів свідчить про динамічне зростання компанії, її адаптацію до змін на ринку та успішну діяльність у сферах логістики, доставки й фінансів.

У процесі дослідження результативності діяльності доцільно проаналізувати витрати ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз витрат діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Собівартість реалізованих товарів і послуг	16441004,0	19276532,0	28625037,0	+12184033,0
Адміністративні витрати	1923703,0	1673172,0	2985829,0	+1062126,0
Витрати на збут	561844,0	439130,0	997806,0	+435962,0
Інші операційні витрати	508590,0	463951,0	494865,0	-13725,0
Фінансові витрати	630813,0	887690,0	1248217,0	+617404,0
Інші витрати	255,0	391073,0	686941,0	+686686,0
Витрати з податку на прибуток	194613,0	254392,0	471019,0	+276406,0
Разом	20260822,0	23385940,0	35509714,0	+15248892,0

Джерело: складено автором за даними [35]

Як свідчать дані табл. 2.5, основу витрат компанії становила собівартість

реалізованих товарів і послуг, яка збільшилася у 2023 році порівняно з даними 2021 року на 12,2 млрд. грн. або у 1,7 рази та становила 28,6 млрд. грн. Компанія значні кошти спрямовувала на стимулювання збуту, оскільки зафіксовано значні витрати на збут в обсязі майже 1 млрд. грн., що в 1,8 рази більше ніж у 2021 році. Інші операційні витрати компанії зменшились у 2023 році та становили 495 млн. грн. Витрати на податки збільшились за 2021-2023 рр. на 276 млн. грн. за рахунок збільшення розміру фінансового результату до оподаткування.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальні витрати логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023 році склали 35,5 млрд. грн., що на 15,2 млрд. грн. більше, ніж у 2021 році. Збільшення суми витрат відбулось за рахунок збільшення майже всіх груп витрат, окрім інших операційних витрат.

Витрати операційної діяльності ТОВ «Нова пошта» охоплюють усі витрати, пов'язані з основною діяльністю компанії, яка полягає в наданні логістичних та кур'єрських послуг. Розглянемо динаміку формування операційних витрат ТОВ «Нова пошта» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз операційних витрат ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Матеріальні витрати	2133966,0	3790551,0	3522561,0	+1388595,0
Витрати на оплату праці	5742731,0	5345909,0	8491614,0	+2748883,0
Відрахування на соціальні заходи	1213180,0	1131262,0	1724661,0	+511481,0
Амортизація	1406127,0	1769538,0	2317382,0	+911255,0
Інші операційні витрати	8939137,0	9815525,0	17047319,0	+8108182,0
Разом	19435141,0	21852785,0	33103537,0	+13668396,0

Джерело: складено автором за даними [35]

Дані табл. 2.6 свідчать, що матеріальні витрати компанії зросли на 1,4 млрд. грн., що свідчить про зростання вартості матеріалів та ресурсів, необхідних для операційної діяльності компанії. Збільшення витрат пов'язано із збільшенням

обсягів логістики, підвищенням цін на пальне та пакувальні матеріали.

Витрати на оплату праці зросли на 2,7 млрд грн, що пов'язано з підвищенням заробітних плат для співробітників та з покращенням умов праці. Зростання відрахувань на соціальні заходи на 511 млн. грн. прямо пов'язане зі збільшенням витрат на оплату праці, що підвищило податкові та соціальні зобов'язання компанії. Зростання витрат на амортизацію на 911 млн. грн. свідчить про придбання нового обладнання, транспорту та розширення інфраструктури компанії (розширення мережі відділень). Слід відзначити зростання інших операційних витрат на 8,1 млрд. грн., які включають визнані економічні санкції та відрахування для забезпечення наступних операційних витрат. Загальні витрати компанії за 2021-2023 рр. зросли на 13,7 млрд. грн., на що вплинуло збільшення сум складових груп витрат, які вказують на розширення діяльності та збільшення масштабів операцій.

Прибуток ТОВ «Нова пошта» – це фінансовий результат його діяльності, який точно відображає ефективність реалізації товарів та послуг, рівень організації, стан продуктивності праці, рівень собівартості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова пошта»
за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Валовий прибуток	4402498,0	4410502,0	7843842,0	+3441344,0
Операційний прибуток	1611195,0	2530417,0	3666819,0	+2055624,0
Прибуток до оподаткування	2794933,0	2390352,0	4438175,0	+1643242,0
Чистий прибуток	2600320,0	2135960,0	3967156,0	+1366836,0

Джерело: складено автором за даними [35]

Аналіз фінансових результатів показав, що для ТОВ «Нова пошта» характерна прибуткова діяльність. Так, валовий прибуток компанії у 2023 році становив 7,8 млрд. грн., що майже на 3,4 млрд. грн. більше, ніж у 2021 році.

Зростання валового прибутку свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності компанії. Зростання обсягів реалізації товарів і послуг є основним чинником цього збільшення, що пов'язано зі збільшенням попиту на логістичні послуги та розширенням діяльності компанії.

Збільшився за звітний період більш ніж у 2 рази і операційний прибуток компанії, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та зростання прибутковості основної діяльності компанії. У 2023 р. році його розмір становив 3,7 млрд. грн., тоді як у 2021 році – 1,6 млрд. грн.

Також значний розмір прибутку до оподаткування, який у 2023 році становив 4,4 млрд. грн., що свідчить про покращення фінансових результатів компанії, незважаючи на виклики у 2022 році. Збільшення прибутку відбулось за рахунок збільшення інших фінансових доходів майже на 1 млрд. грн. у 2023 році.

Після сплати податкових платежів компанія отримала чистий прибуток в розмірі майже 4 млрд. грн., що у 1,5 рази більше ніж у 2021 році.

Фінансовим результатом діяльності ТОВ «Нова пошта» є чистий прибуток, динаміку якого наведено на рис. 2.4.

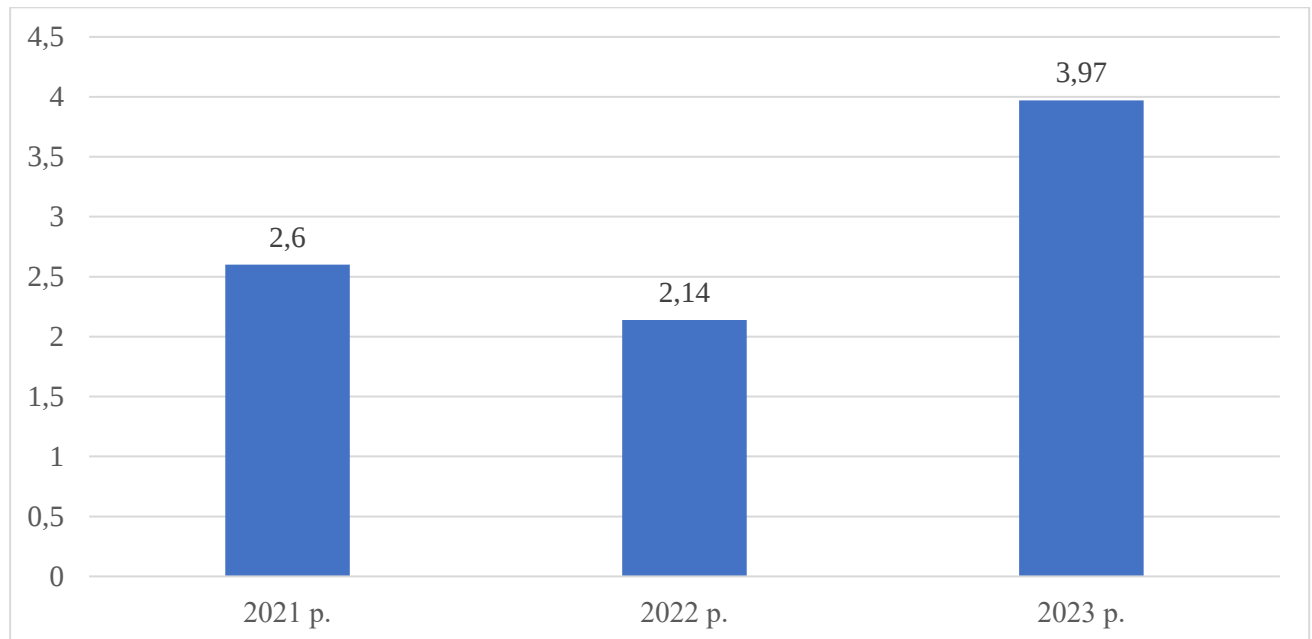


Рис. 2.4 Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: складено автором самостійно

Дані рис. 2.4 свідчать, що фінансовим результатом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є чистий прибуток компанії, що збільшився у динаміці, що показує успішне фінансове управління та здатність компанії не лише підтримувати стабільний дохід, але й нарощувати прибутковість, незважаючи на виклики.

Вагомими показниками оцінки результативності діяльності компанії є показники рентабельності. Рентабельність визначає, наскільки успішно компанія здійснює використання своїх ресурсів для отримання прибутку. Вищий рівень рентабельності зазвичай вказує на те, що компанія генерує більше прибутку від своїх операцій, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та стейкхолдерів [26, с.55].

У табл. 2.8 наведено аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8

Основні показники рентабельності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., %

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Рентабельність активів компанії	24,99	14,60	20,42	-4,57
Рентабельність власного капіталу	77,88	38,81	49,51	-28,37
Рентабельність продажів	12,48	9,02	10,88	-1,6
Рентабельність основних засобів	54,56	32,83	49,07	-5,49

Джерело: складено автором за даними [35]

Рентабельність активів компанії показує, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить. Рентабельність активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. зменшилась з 25% у 2021 році до 20% у 2023 році, тобто якщо у 2021 році кожна гривня, вкладена в активи дозволила отримати майже 25 коп. прибутку, то у 2023 році – лише 20 коп. Незважаючи на зростання прибутків, ефективність використання активів компанії для генерування прибутку знизилася. Зменшення рентабельності активів пов'язане із суттєвим зростанням суми активів, що не дозволяють генерувати такий рівень прибутку, як у попередні роки.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. суттєво зменшилась. Так, якщо у 2021 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати майже 78 копійок чистого прибутку, то у 2023 році компанія змогла отримати лише 50 копійок. Зменшення рентабельності показує зниження прибутковості для акціонерів у 2023 році порівняно з 2021 роком.

У 2021 році рентабельність продажів складала 12,5%, а до 2023 року вона зменшилась до 10,9%. Падіння рівня рентабельності вказує на незначне зниження ефективності перетворення доходів у прибуток.

У 2021 році рентабельність основних засобів була на рівні 54,6%, у 2022 році знизилася до 32,8%, а у 2023 підвищилася до 49,1%. Хоча загальне зниження демонструє меншу ефективність використання основних засобів порівняно з 2021 роком, позитивна динаміка у 2023 році є ознакою покращення ситуації.

Загальне зниження рівня всіх видів рентабельності вказує на зниження ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» у використанні ресурсів, залученні капіталу та генерації прибутку.

Проаналізуємо ліквідність компанії за 2021-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття балансу	1,02	0,63	0,52	-0,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,55	0,47	-0,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,12	0,14	-0,02

Джерело: складено автором за даними [35]

Виходячи з даних табл. 2.9, видно, що значення всіх показників зменшились. Так, коефіцієнт покриття зменшився на 0,5 пунктів, і у 2023 році становив 0,52. Значення показника у межах норми було лише у 2021 році, компанія мала більше оборотних активів, ніж короткострокових зобов'язань, що свідчить про здатність покривати свої зобов'язання.

Отримані результати свідчать, що компанія мала у власності достатню суму оборотних активів для того, щоб покрити свої поточні зобов'язання лише у 2021 році. Наступні звітні періоди характеризувались тим, що компанія могла погасити лише частину своїх поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань компанія здатна погасити швидко ліквідними активами. Оскільки у компанії спостерігається тенденція зменшення даного коефіцієнта, то у ТОВ «Нова Пошта» недостатньо ліквідних активів, щоб покрити свої поточні зобов'язання.

У 2021 році значення показника становило 0,97, тобто у компанії ТОВ «Нова Пошта» на покриття поточних зобов'язань припадала майже 1 грн., тоді як у 2023 році у два рази менше – 47 коп. Зменшення відбулось за рахунок збільшення суми оборотних активів, збільшення суми запасів та збільшення поточних зобов'язань компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» здатне погасити грошовими коштами. Оскільки у компанії значення коефіцієнта становило у 2021-2023 рр. відповідно 0,16; 0,12 та 0,14, тобто на кожен гривню поточних зобов'язань припадало 16; 12 та 14 коп. найбільш ліквідних активів, то можна констатувати, що компанія не мала достатньо готівки та еквівалентів для покриття короткострокових зобов'язань.

Можна констатувати, що ТОВ «Нова Пошта» демонструвала поступове зниження ліквідності, що може бути серйозною загрозою для її фінансової стійкості. Суттєво зменшились коефіцієнти покриття балансу і швидкої ліквідності, що вказує на проблеми з управлінням активами та зобов'язаннями.

ТОВ «Нова пошта» для управління результативністю використовує ключові показники ефективності (KPI), які допомагають моніторити поточні результати та вчасно вносити корективи. Компанія визначає ключові показники для кожного напрямку діяльності компанії:

1) Фінансові KPI: чистий прибуток; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; операційний прибуток.

2) Операційні KPI: середній час доставки вантажу клієнтам; % вантажів,

доставлених без затримок або помилок; коефіцієнт виконання замовлень.

3) Клієнтські KPI: рівень задоволеності клієнтів (CSAT); індекс лояльності клієнтів (NPS): % клієнтів, які готові рекомендувати компанію.

4) KPI персоналу: продуктивність праці; витрати на одного працівника.

Звернемо особливу увагу на клієнтські KPI. Важливим показником є рівень задоволеності клієнтів. Для його визначення розглянемо рейтинг компанії «Нова Пошта» відносно відгуків клієнтів.

Рейтинг компанії «Нова Пошта» на першому незалежному сайті відгуків України Otzyvua представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Рейтинг ТОВ «Нова Пошта» на сайті Otzyvua

Джерело: складено автором за даними [24]

Рейтинг компанії «Нова Пошта» на сайті Google представлено на рис. 2.7.

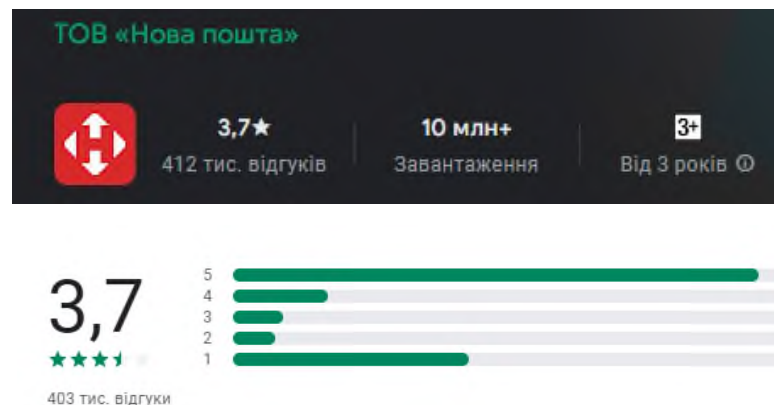


Рис. 2.7 Рейтинг компанії «Нова Пошта» на сайті Google

Джерело: складено автором за даними [25]

Виходячи з відгуків клієнтів, що представлено на рис. 2.6 та 2.7, рейтинг компанії 1,6 з 5 на основі 22592 відгуків та та 3,7 з 5 з 412 тис. відгуків, вказує на значні проблеми в обслуговуванні клієнтів та якості послуг.

Причиною низьких оцінок є: низька якість послуг; невідповідність результатів очікуванням клієнтів; невідповідна вартість послуг.

Факторний аналіз як метод управління результативністю є інструментом для розуміння впливу факторів на кінцеві результати діяльності компанії. Проведемо факторний аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Дані для факторного аналізу рентабельності власного капіталу ТОВ
«Нова пошта», тис. грн.

Показники	План	Факт
Чистий прибуток	2135960,0	3967156,0
Власний капітал	5503648,0	8012190,0

Джерело: складено автором за даними [35]

Розрахуємо показник рентабельності власного капіталу компанії.

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал підприємства.

а) за планом:

$$\text{Рентабельність власного капіталу}_{\text{план}} = 2135960,0 / 5503648,0 = 0,39$$

б) фактично:

$$\text{Рентабельність власного капіталу}_{\text{факт}} = 3967156,0 / 8012190,0 = 0,50$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу в звітному (фактичному) році порівняно з попереднім (плановим):

$$\text{Зміна рентабельності власного капіталу} = 0,50 - 0,39 = 0,11$$

Розглянемо детальніше вплив різних факторів на зміну рентабельності власного капіталу компанії у звітному році.

1. Проведемо визначення зміни рентабельності власного капіталу досліджуваного товариства за рахунок зміни чистого прибутку:

$$\Delta \text{Рентабельність власного капіталу } (\Delta \text{ Чистий прибуток}) = (\text{Чистий прибуток}_{\text{факт}} - \text{Чистий прибуток}_{\text{план}}) \times (1 / \text{Власний капітал}_{\text{план}}) \quad (2.2)$$

Таким чином, $\Delta \text{Рентабельність власного капіталу } (\Delta \text{ Чистий прибуток}) = (3967156,0 - 2135960,0) \times (1/5503648,0) = 0,3327$

Отже, зміна рентабельності власного капіталу за рахунок зміни величини чистого прибутку складає приблизно 0,332, тобто 33,27%.

2. Визначимо зміни рентабельності власного капіталу за рахунок зміни суми власного капіталу товариства.

$$\Delta \text{Рентабельність власного капіталу } (\Delta \text{ Власний капітал}) = \text{Чистий прибуток}_{\text{факт}} \times (1 / \text{Власний капітал підприємства}_{\text{факт}} - 1 / \text{Власний капітал підприємства}_{\text{план}}) \quad (2.3)$$

Таким чином, $\Delta \text{Рентабельність власного капіталу } (\Delta \text{ Власний капітал}) = 3967156,0 \times (1 / 8012190,0 - 1 / 5503648,0) = -0,226$

Зміна рентабельності власного капіталу за рахунок зміни суми власного капіталу складає $-0,226$ або 22,6%, тобто збільшення власного капіталу (при тому ж чистому прибутку) зменшує рентабельність власного капіталу.

3. Визначимо загальні зміни показника рентабельності:

$$\Delta \text{Рентабельність власного капіталу} = \Delta \text{Рентабельність власного капіталу } (\Delta \text{ Чистий прибуток}) + \Delta \text{Рентабельність власного капіталу } (\Delta \text{ Власний капітал підприємства}) \quad (2.4)$$

Таким чином, $\Delta \text{Рентабельність власного капіталу} = 0,3327 + (-0,226) = 0,1067$

Позитивний внесок для підвищення рівня рентабельності був забезпечений збільшенням величини чистого прибутку, а негативний внесок був пов'язаний із

збільшенням власного капіталу.

Таким чином, основним фактором, що сприяв загальному зростанню рентабельності власного капіталу, є збільшення величини чистого прибутку, яке частково компенсувало негативний вплив збільшення власного капіталу.

Загалом, результативність компанії характеризують показники діяльності. Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про стабільний ріст і розвиток компанії протягом 2021-2023 рр. Зростання чистого, валового та операційного прибутку вказує на те, що компанія продовжує ефективно керувати своїми витратами та збільшувати доходи. Загальне зменшення рентабельності показує, що компанія потребує підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації операційних витрат та перегляду бізнес-стратегії для забезпечення стійкого зростання в майбутньому. Аналіз фінансових показників є основою для ефективного управління результативністю компанії. Він дозволяє виявити проблеми, знайти можливості для поліпшення та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стійкого розвитку.

Отже, у другому розділі роботи охарактеризовано діяльність ТОВ «Нова пошта», проаналізовано результативність діяльності ТОВ «Нова пошта», розглянуто управління результативністю у компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах управління результативністю є важливим інструментом, що визначає конкурентоспроможність підприємств. Особливо це стосується компанії «Нова пошта», яка займає провідні позиції у сфері логістики та доставки в Україні.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» було виявлено ряд проблем, що негативно впливають на результативність компанії. Так, наприклад, у 2 розділі роботи було розглянуто відгуки клієнтів на різних платформах та визначено, що рейтинг компанії «Нова пошта» за різними даними становив 1,6 з 5 на основі 22592 відгуків та 3,7 з 5 з 412 тис. відгуків, що вказує на значні проблеми в обслуговуванні клієнтів та якості послуг.

Виходячи із зазначених даних визначимо рівень задоволеності клієнтів (формула 3.1):

Рівень задоволеності клієнтів (CSAT) розраховують за формулою:

$$\text{CSAT} = \frac{\text{Кількість позитивних відгуків}}{\text{Загальна кількість відгуків}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Виходячи з даних другого розділу роботи рівень задоволеності буде становити:

$\text{CSAT}_1 = 5527/22592 \times 100\% = 24,46\%$. Отже, рівень CSAT_1 є низьким показником задоволеності клієнтів, що свідчить про певні проблеми з обслуговуванням та якістю послуг.

$\text{CSAT}_2 = 65,47\%$, що свідчить про значно вищий рівень задоволеності клієнтів у порівнянні з попередніми розрахунками, тобто більша частина клієнтів

оцінює свою взаємодію з компанією позитивно.

На сайті компанії Reviewabout.me зазначено, що 60% клієнтів на основі 92 відгуків рекомендують компанію «Нова пошта», тобто індекс лояльності клієнтів (NPS) = 60%.

Незважаючи на те, що рівень задоволеності клієнтів коливається в межах від 24,46% до 65,47%, загальна тенденція вказує на те, що компанії варто звернути увагу на вдосконалення обслуговування клієнтів. Зокрема, потрібно розібратися, чому рівень задоволеності суттєво відрізняється в різних джерелах і працювати над підвищенням цього показника в цілому.

Окрім цього, при аналізі відгуків було встановлено, що клієнти жаліються на невідповідну якість послуг та погане обслуговування на відділеннях.

Враховуючи проблемні моменти, пропонуємо для удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта» впроваджувати наступні заходи:

1. Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами є важливим етапом поліпшення обслуговування. Спілкування з клієнтами стане більш прозорим і ефективним, що сприятиме покращенню відповідності сервісу їх очікуванням.

На сайті компанії доцільно ввести розділ меню «Відгуки клієнтів», який стане корисним для клієнтів, які шукають інформацію про.

На сайті компанії доцільно створити розділ меню «Відгуки клієнтів», який буде корисним для клієнтів, які шукають інформацію про якість обслуговування, комфортність умов та загальний досвід відвідування. Розділ дозволить потенційним клієнтам ознайомитися з думками інших користувачів, що сприятиме формуванню їхніх очікувань і підвищенню довіри до компанії.

Збір відгуків дозволить отримувати реальну інформацію від клієнтів, що сприятиме оперативному виявленню проблем та недоліків у наданні послуг. Окрім цього, буде можливість для покращення взаємодії з клієнтами, оскільки компанія зможе швидко реагувати на їхні побажання і запити. Активне залучення клієнтів до процесу зворотного зв'язку підвищить їхню лояльність та

задоволеність, що в свою чергу позитивно вплине на репутацію компанії.

У разі негативних коментарів, команда має оперативно на них реагувати та пропонувати вирішення ситуацій. Наприклад, безкоштовне відправлення, надання знижки на наступне відправлення, безкоштовні послуги у поштоматі, безкоштовні додаткові послуги або компенсація витрат. Зазначені заходи дозволять не лише виправити ситуацію, а й продемонструвати готовність компанії враховувати думку клієнтів та працювати над покращенням своїх послуг.

На рис. 3.1 наведено елементи головного меню сайту компанії «Нова пошта».



Рис.3.1 Елементи головного меню оновленого сайту ТОВ «Нова пошта»

Джерело: сформовано автором самостійно

2. Важливим напрямком для ТОВ «Нова пошта» є розвиток персоналу, оскільки висококваліфіковані співробітники є основою ефективності та успіху компанії. Інвестування в навчання і професійний розвиток дозволить не лише підвищити компетенції працівників, але й сприятиме підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою, що, у свою чергу, позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів та загальний імідж компанії на ринку.

Тренінги є важливим елементом у роботі працівників ТОВ «Нова пошта», оскільки вони безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів та ефективність внутрішніх процесів компанії. Саме тому інвестиції у навчання персоналу мають стратегічне значення для підтримання високих стандартів обслуговування, що очікують клієнти, а також для оптимізації робочих процесів і адаптації до змін у технологіях.

3. Розробка програми лояльності «Пошта для друзів», яка покликана

заохочувати постійних клієнтів та залучати нових, пропонувати вигідні умови для користування послугами ТОВ «Нова пошта».

Клієнти можуть отримати безкоштовну картку лояльності при відправці посилок та реєстрації в програмі. Кожна картка має унікальний номер, за яким клієнти зможуть реєструвати свої відправлення. За кожен відправлений посылку клієнт отримує 1 бал за кожні 10 грн вартості доставки (тобто за відправлення вартістю 120 грн. клієнт отримує кешбек у розмірі 12 балів). Після завершення транзакції бали нараховуються автоматично на рахунок клієнта.

Клієнти можуть перевірити свої бали через мобільний додаток або сайт.

Окрім цього, можна отримати додаткові 5 балів за реєстрацію в програмі та отримання картки.

Вигоди від накопичення балів:

- 100 балів – знижка 50% на наступну відправку;
- 200 балів – безкоштовна доставка для відправлення до 30 кг;
- 500 балів – знижка 15% на всі послуги компанії;
- 1000 балів – спеціальний подарунок (брендований аксесуар: брендований рюкзак, сумка для ноутбука чи особистих речей; термочашка з логотипом компанії «Нова пошта» чи зовнішній акумулятор (Power Bank)).

У програмі передбачено щомісячні акції, під час яких клієнти можуть отримати подвійну кількість балів за відправлення. Після впровадження розділу меню «Відгуки клієнтів», клієнти можуть отримати 10 додаткових балів за відгук про послуги. У мобільному додатку клієнти зможуть слідкувати за своїми балами, отримувати актуальні пропозиції та брати участь у промоакціях.

Програма лояльності «Пошта для друзів» дозволить ТОВ «Нова пошта» не лише підвищити задоволеність своїх клієнтів, але й стимулювати їх до регулярного використання послуг компанії, що в свою чергу призведе до збільшення обсягу продажів, зростання прибутків та покращення результативності.

Отже, для удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта» запропоновано впровадити певні заходи, план яких наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів щодо удосконалення управління результативністю у

ТОВ «Нова пошта»

Назва заходу	Період	Відповідальні особи
1. Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами (розділ меню сайту «Відгуки клієнтів»)	3 01.01.2025 р.	Компанія, що розробляє та обслуговує сайти та ІТ-фахівець
2. Тренінг для персоналу	3 01.01.2025 р.	Керівник та відділ персоналу
3. Розробка програми лояльності «Пошта для друзів»	3 01.01.2025 р.	Керівник, менеджер та ІТ-фахівець

Джерело: сформовано автором самостійно

Дані табл. 3.1 свідчать, що з 1 січня 2025 року планується ввести 3 основних заходи по удосконаленню управління результативністю у ТОВ «Нова пошта».

Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами через розділ «Відгуки клієнтів» дозволить компанії отримувати цінну інформацію про рівень задоволеності послугами та вчасно реагувати на зауваження, що сприятиме підвищенню довіри клієнтів і покращенню якості обслуговування.

Тренінги для персоналу спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить поліпшити їхні навички та підвищити ефективність роботи. Навчання надасть можливість співробітникам краще взаємодіяти з клієнтами та використовувати нові ІТ-системи.

Розробка програми лояльності «Пошта для друзів» сприятиме збільшенню кількості постійних клієнтів, підвищенню їх лояльності та залученню нових клієнтів через реферальну систему, що може стати ефективним інструментом для розширення клієнтської бази.

Впровадження цих заходів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити кваліфікацію персоналу та зміцнити лояльність клієнтів до компанії. Всі заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та створення більш позитивного досвіду для клієнтів, що дозволить компанії зміцнити свою

позицію на ринку та забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

3.2. Очікувані результати від удосконалення управління результативністю у компанії

Удосконалення управління результативністю в компанії є важливим кроком для підвищення її конкурентоспроможності та ефективності. Завдяки впровадженню нових заходів, компанія зможе підвищити продуктивність працівників, покращити якість обслуговування клієнтів, знизити витрати та збільшити прибутки.

Розглянемо детальніше вартість впровадження запропонованих у попередньому підрозділі заходів.

1. Створення розділу меню сайту компанії «Нова пошта» «Відгуки клієнтів». Роботи з сайтом вебстудії «iFish» передбачають виправлення структури та налаштування сайту під пошукову оптимізацію, розширення функціоналу. Окрім цього, програмісти адаптують сайт під мобільні пристрої та усі браузерери.

Вартість роботи залежить від типу ресурсу, обсягу та складності завдання. Година роботи фахівця оцінюється у 850 грн/год. Для комплексної роботи потрібно 28 годин, тобто вартість роботи буде – 23800 грн.

2. Тренінг буде організовано для 100 співробітників різних відділів (кур'єри, менеджери тощо) компанії «Нова пошта». Буде проведено офлайн тренінг із зовнішнім тренером, тривалість якого становитиме 3 дні (24 години). Теми трьох днів тренінгу: «Покращення сервісу клієнтів», «Управління часом», «Ефективне використання ІТ-систем».

Вартість тренінгу: 1 година роботи зовнішнього тренера становить 1300 грн. Отже, загальна вартість тренінгу буде становити 31200 грн.

3. Розробка програми лояльності передбачає послуги програміста, вартість яких коштує 36 тис. грн. та витрати понесені компанією «Нова пошта» на

повернення сум коштів клієнтам.

Визначимо витрати на бонуси детальніше. Так, кожні 10 грн = 1 бал, тобто клієнт за відправлення або отримання посилки, вартістю 100 грн, отримує кешбек у розмірі 10 балів.

Загальна кількість посилок (відправлень + отримань): 6 посилок на місяць.

Кількість учасників – 1000 клієнтів.

Загальна кількість балів / 1 учасника = 6 посилок × 10 балів/посилка = 60 бали / учасника

Загальна кількість балів всіх учасників = 60 балів / учасника × 1000 учасників = 60000 балів/місяць

Можливість використання балів:

- 100 балів – знижка 50% на наступну відправку;
- 200 балів – безкоштовна доставка для відправлення до 30 кг;
- 500 балів – знижка 15% на всі послуги компанії;
- 1000 балів – спеціальний подарунок.

Припустимо, що учасники програми використовують бали в такий спосіб:

1) 40% учасників накопичать 100 балів, тоді витрати компанії на знижку 50% на наступну відправку будуть становити:

$$40\% \times 1000 \text{ учасників} = 400 \text{ учасників}$$

$$400 \times (50\% \times 120 \text{ грн. (на суму 120 грн.)}) = 400 \text{ учасників} \times 60 \text{ грн} = 24000 \text{ грн.}$$

2) 25% учасників накопичать 200 балів, тоді витрати компанії на безкоштовну доставку для відправлення до 30 кг будуть становити:

$$25\% \times 1000 \text{ учасників} = 250 \text{ учасників}$$

$$250 \times 120 \text{ грн.} = 30000 \text{ грн.}$$

3) 15% учасників накопичать 500 балів, тоді витрати компанії на знижку 15% на послуги компанії будуть становити:

$$15\% \times 1000 \text{ учасників} = 150 \text{ учасників}$$

Припустимо, що середній дохід від послуг для одного учасника становить 10000 грн. (враховуючи всі відправлення), тоді

Витрати на знижку = $150 \times 10000 \times 15\% = 225000$ грн.

4) 5% учасників накопичать 1000 балів, тоді витрати компанії на спеціальний подарунок будуть становити:

$5\% \times 1000$ учасників = 50 учасників

50×1500 грн. = 75000 грн.

Отже, витрати компанії «Нова пошта»:

– на знижку 50% для 400 учасників, які накопичили 100 балів, становитимуть 24 тис. грн.;

– на безкоштовну доставку для відправлень до 30 кг для 250 учасників, які накопичили 200 балів, становитимуть 30 тис. грн.;

– на знижку 15% на всі послуги компанії для 150 учасників, які накопичили 500 балів, становитимуть 225 тис. грн.;

– на спеціальний подарунок для 50 учасників, які накопичили 1000 балів, становитимуть 75 тис. грн.

Всього витрати компанії на знижки для клієнтів по програмі лояльності будуть становити 354 тис. грн.

Створимо бюджет запропонованих заходів ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет запропонованих заходів ТОВ «Нова пошта» по удосконаленню управління результативністю

Назва заходу	Сума, грн.	Примітки
1. Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами (розділ меню сайту «Відгуки клієнтів»)	23800,0	28 год по 850 грн/год
2. Тренінг для персоналу	31200,0	3 дні (24 год) по 1300 грн/год
3. Розробка програми лояльності «Пошта для друзів»	390000,0	Послуги програміста – 36000,0 Витрати на повернення сум клієнтам – 354 тис. грн.
Всього витрат, грн.	445000,0	х

Джерело: сформовано автором самостійно

Дані табл. 3.2 свідчать, що ТОВ «Нова пошта» необхідно витратити 445 тис. грн. на впровадження запланованих заходів удосконалення управління результативністю. Найбільшу групу витрат становлять повернення сум клієнтам у програмі лояльності – майже 355 тис. грн.

Для наочності, всі витрати компанії зобразимо у вигляді гістограми (рис. 3.2).

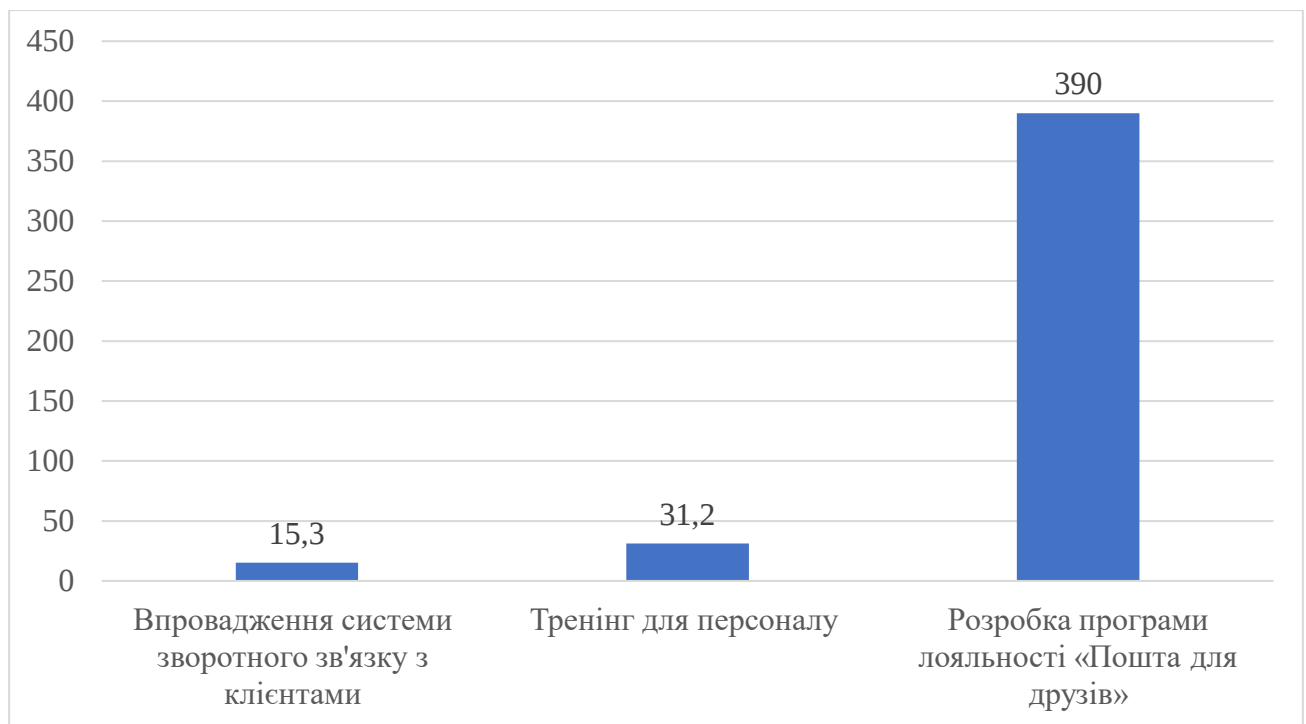


Рис. 3.2 Витрати ТОВ «Нова пошта» на удосконалення управління результативністю, тис. грн.

Джерело: сформовано автором самостійно

Дані рис. 3.2 свідчать, що найбільші витрати, пов'язані з реалізацією програми лояльності «Пошта для друзів»

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

Дохід від реалізації програми лояльності буде приблизно становити (при умові 10 відправлень учасниками середньою вартістю 120 грн.):

$1000 \text{ учасників} \times 120 \text{ грн. (середня вартість відправлення)} \times 10 \text{ відправлень}$

(мінімальна кількість відправлень кожним учасником) = 1,2 млн. грн.

$$\text{Ефективність} = 1200000 \text{ грн.} / 354000 \text{ грн.} \times 100\% = 338,98\%$$

Таким чином, можна констатувати, що ефективність програми лояльності становить приблизно 338,98%, тобто на кожну гривню, витрачену на програму лояльності, компанія отримає близько 3,39 грн. чистого доходу.

Розглянемо результати від розробки розділу сайту «Відгуки клієнтів». Витрати на розробку та впровадження складають 23800 грн.

Покращення сервісу через реагування на відгуки може призвести до збільшення задоволеності клієнтів. Припустимо, що завдяки цьому заходу компанія зможе утримати або залучити додатково 1% клієнтів, які зможуть принести

Річний дохід компанії від клієнтів становить 18234436 грн., тоді 1% становитиме 182344,36 грн. Звідси ефективність буде становити:

$$\text{Ефективність} = (182344,36 \text{ грн.} - 23800 \text{ грн.}) / 23800 \text{ грн.} = 666,2\%$$

Отже, ефективність впровадження системи зворотного зв'язку для компанії «Нова пошта» складе приблизно 666%, тобто на кожну вкладену гривню в цей проєкт компанія може отримати близько 6,7 грн. додаткового прибутку.

Розглянемо тренінг персоналу як фактор покращення результативності компанії.

Для оцінки результативності тренінгу необхідно врахувати такі фактори:

- підвищення продуктивності співробітників після тренінгу (покращення обслуговування клієнтів, зменшення часу на виконання завдань);
- економічний ефект від збільшеної продуктивності (зростання доходу, зменшення витрат).

Якщо після тренінгу кожен співробітник зможе обробляти на 10% більше замовлень або скоротити час на виконання своїх завдань, то це дасть змогу підвищити загальну продуктивність компанії «Нова пошта». Припустимо, що кожен співробітник після тренінгу приносить додатково 300 грн. прибутку в

місяць, тоді:

Економічний ефект = 100 співробітників × 300 грн. × 12 місяців = 360 тис. грн. на рік.

Тепер необхідно оцінити ефективність тренінгу працівників досліджуваної компанії:

Ефективність = (360000 грн. – 31200 грн.) / 31200 грн. × 100% = 1053,85%, тобто на кожен вкладений гривню в тренінг співробітників компанія «Нова пошта» може отримати близько 10,5 грн. додаткового прибутку за рік.

Отже, всі запропоновані заходи будуть ефективними та додатковий дохід компанії від запропонованих заходів буде становити:

$$1200000 \text{ грн} + 182344,36 \text{ грн} + 360000 \text{ грн} = 1742344,36 \text{ грн}.$$

Спрогнозуємо на основі експоненційного згладжування розмір чистого доходу від надання послуг ТОВ «Нова пошта». У табл. 3.3 наведено прогнозні дані зміни розміру чистого доходу ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 3.3

Показники прогнозування чистого доходу ТОВ «Нова пошта» на основі експоненційного згладжування на 2025-2027 рр.

Період	Чистий дохід, тис. грн.	Прогноз (реалістичний варіант)	Песимістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
2022	23687034	-	-	-
2023	36468879	-	-	-
2024	36470621	36470621	36470621,00	36470621,00
2025	-	44513597	37140921,12	51886273,71
2026	-	51412116	43894873,97	58929357,25
2027	-	58310634	50478904,52	66142363,09

Джерело: сформовано автором самостійно

Дані табл. 3.3 свідчать, що при отриманому чистому доході у розмірі 36470621 тис. грн. у 2024 році та динамікою збільшення, прогноз на 2025-2027

рр. буде максимально позитивний. Так, при реалістичному варіанті у 2027 році компанія може отримати 58 млрд. грн., тоді як при оптимістичному варіанті – 66 млрд. грн.

Для наочності прогнозування чистого доходу компанії «Нова пошта» наведено на рис. 3.3.

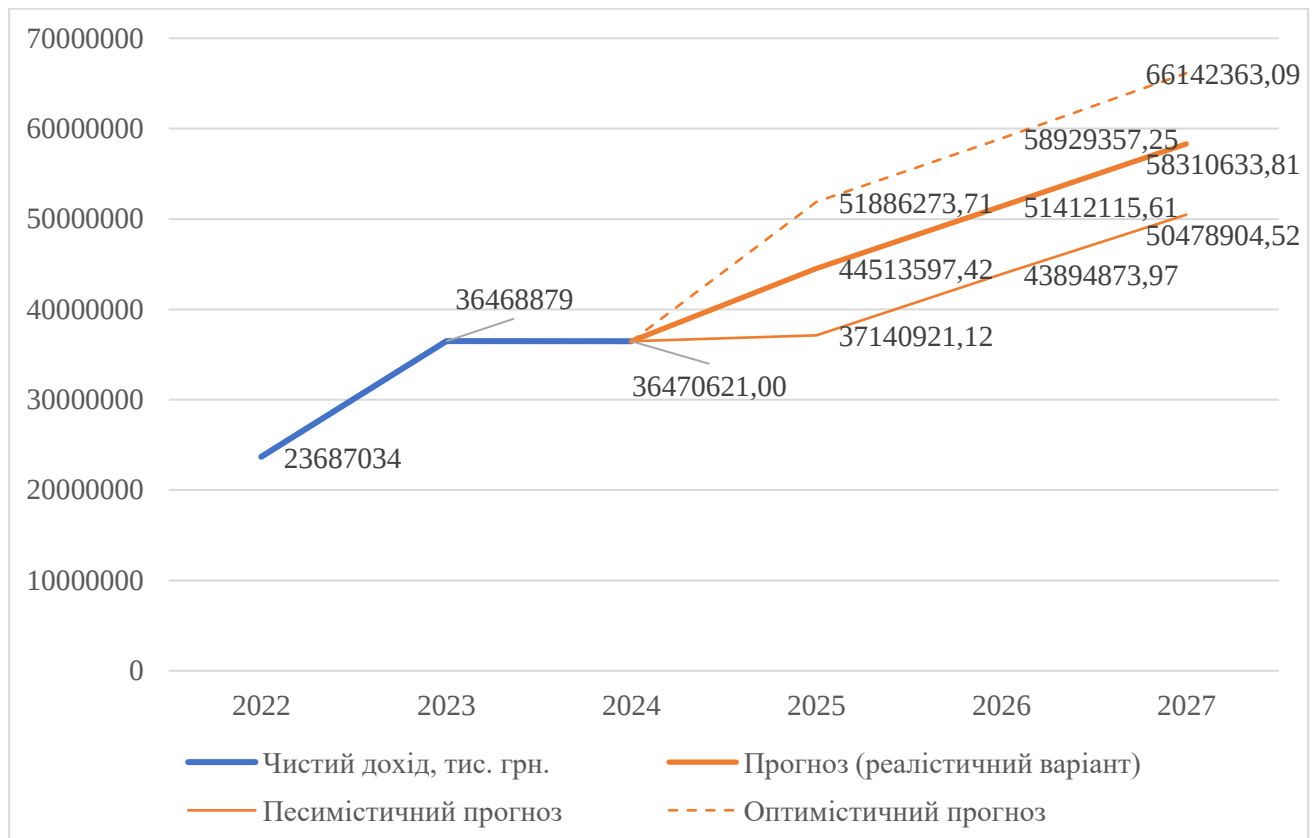


Рис. 3.3 Прогнозування розміру чистого доходу ТОВ «Нова пошта» на основі експоненційного згладжування на 2025-2027 рр.

Джерело: сформовано автором самостійно

Дані рис. 3.3 свідчать, що при всіх варіантах прогнозування розмір чистого доходу від реалізації послуг компанії буде збільшуватись у динаміці.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення управління результативністю будуть ефективними, дозволять компанії оптимізувати робочі процеси, підвищити мотивацію співробітників, покращити якість виконання завдань та отримати 1,7 млн. грн. додатково чистого доходу.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичних та практичних аспектів кваліфікаційної роботи на тему: «Удосконалення управління результативністю на підприємстві в сучасних умовах» сформульовано основні висновки:

1. Проаналізовано точки зору вчених щодо поняття «результативність» та визначено, що результативність є багатогранним поняттям, яке включає в себе оцінку досягнення цілей і ефективності діяльності підприємства.

Виділено основні види результативності підприємств: виробничі, фінансові, маркетингові, трудові, інноваційні та зовнішньо-економічні (міжнародні) результати.

2. Виділено основні фактори, що впливають на результативність компанії: потенціал системи компанії; збалансованість складових компанії; рівень розвитку всіх підсистем; процеси на всіх стадіях кругообігу фондів; залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи; співвідношення між результативністю господарської та фінансової діяльності.

Розглянуто критерії визначення результативності: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя, ринкова позиція та екологічність.

3. Проаналізовано точки зору вчених щодо сутності поняття «управління результативністю», запропоновано власне визначення досліджуваного поняття. Управління результативністю на підприємстві являє собою систематичний процес моніторингу, оцінки та оптимізації досягнення цілей підприємства через ефективне управління ресурсами, процесами та діяльністю співробітників для максимізації продуктивності та конкурентоспроможності.

Виділено основні складові управління результативністю підприємства: користувачі, входи, процеси, виходи, результати та споживання.

Розглянуто концептуальні засади на яких базується управління результативністю компанії: максимальна конкретизація стратегії компанії; максимальна формалізація стратегії; максимальна персоніфікація стратегії та

максимально точний контроль витрат ресурсів у процесі реалізації стратегії.

4. Визначено, що провідною компанією у сфері доставки та логістики в Україні є ТОВ «Нова Пошта». Основними напрямками діяльності компанії є: експрес-доставка, поштово-кур'єрські послуги, послуги пакування, вантажно-розвантажувальні послуги та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Виділено цінності компанії: швидкість, надійність, зручність, технології, люди та розвиток.

Аналіз операційних показників показав зменшення чисельності працівників компанії, збільшення кількості поштоматів, терміналів та загальної суми грошових переказів майже на 90 млрд. грн.

Проведено SWOT-аналіз, який показав сильні конкурентні переваги компанії на українському ринку, та необхідність врахування потенційних загроз та активніший розвиток нових можливостей.

5. Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про стабільний ріст і розвиток компанії протягом 2021-2023 рр. Зростання всіх видів прибутків вказує на те, що компанія продовжує ефективно керувати своїми витратами та збільшувати доходи. Загальне зменшення рентабельності показує, що компанія потребує підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації операційних витрат та перегляду бізнес-стратегії для забезпечення стійкого зростання в майбутньому.

ТОВ «Нова Пошта» активно використовує інструменти управління, які дозволяють не лише підвищувати прибутковість, але й забезпечувати стабільне зростання операційної ефективності. Компанія використовує систему KPI, фінансовий аналіз, факторний аналіз та інші сучасні методи, що дозволяють забезпечувати постійний моніторинг та покращення результативності діяльності.

5. Компанії запропоновано 3 заходи щодо удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта»: впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами через розділ «Відгуки клієнтів»; тренінги для персоналу спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників; розробка програми

лояльності «Пошта для друзів». Розробка програми лояльності «Пошта для друзів» покликана заохочувати постійних клієнтів та залучати нових, пропонувати вигідні умови для користування послугами ТОВ «Нова пошта».

6. Встановлено, що ТОВ «Нова пошта» необхідно витратити 445 тис. грн. на впровадження запланованих заходів удосконалення управління результативністю. Найбільшу групу витрат становлять повернення сум клієнтам у програмі лояльності – більш ніж 350 тис. грн. Всі запропоновані компанії заходи будуть ефективними та додатковий дохід компанії від їх впровадження буде становити 1,74 млн. грн.

В результаті прогнозування розміру чистого доходу від надання послуг на основі експоненційного згладжування встановлено, що прогноз на 2025-2027 рр. буде максимально позитивний. Так, при реалістичному варіанті у 2027 році компанія може отримати 58 млрд. грн. чистого доходу, тоді як при оптимістичному варіанті – 66 млрд. грн.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення управління результативністю у ТОВ «Нова пошта», включаючи впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами, тренінги для підвищення кваліфікації персоналу та розробку програми лояльності «Пошта для друзів», є стратегічно важливими для компанії. Вони сприятимуть підвищенню якості обслуговування клієнтів, ефективності внутрішніх процесів і зростанню лояльності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Л. А., Нікітенко О. С. Результативність функціонування дистриб'юторської компанії та її складові. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 24. С.185-194
2. Божидай І.І., Устіловська А.С., Колмакова О.М., Халіна В.Ю. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств та методика її оцінювання. *Наукові перспективи*. №9 (39). 2023. С. 311–321.
3. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 62-66.
4. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. Вип.4. С.65–81
5. Григораш О. В., Булигіна Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С.154-158
6. Даценко Д. М. Особливості управління результативністю діяльності підприємства. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2022 рік. Харків : Томенко Ю. І., 2022. С. 85-86.
7. ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю». Основні положення та словник термінів. *Національний стандарт України*. 2007. № 8. 29 с.
8. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_73 (дата звернення: 06.08.2024).
9. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.

10. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. Т. 1. С. 121–124.
11. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновська О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 29–35.
12. Кулинич М., Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 122–130.
13. Лизанець А., Проскура В., Скуба А. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. Вип. 190. С. 66-71.
14. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. №3-4. С. 97-102
15. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 3. С. 21-26.
16. Олексюк О. І. Теоретичні основи оцінки результативності діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. 2008. Вип. 20. С. 192–202.
17. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2009. № 22. С. 169 - 173.
18. Орлова К.Є., Куліш Н.В. Ідентифікація сутності й ролі понять «ефективність» і «результативність» у діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).
19. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1–7.
20. Пащенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління

результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. №6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315> (дата звернення 25.07.2024)

21. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1(135). С. 71–77.

22. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15. С. 137-143

23. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 19. С. 187 - 192.

24. Рейтинг ТОВ «Нова пошта» на сайті Otzyvua. URL: <https://www.otzyvua.net/uk/novaya-pochta-nova-poshta.html> (дата звернення 19.08.2024)

25. Рейтинг ТОВ «Нова пошта» на сайті Google. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.novaposhtaa&hl=uk> (дата звернення 19.08.2024)

26. Рзаєва Т.Г. Аналіз результативності діяльності підприємства: кількісні та якісні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2, т. 1. С. 52-57.

27. Савицька Н. Л. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 346-351.

28. Сакун Л.М. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 55-64

29. Сахацький М., Казанджі А. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*.

2017. Вип. 1. С. 135–141.

30. Складанівська О., Бойко В. Управління результативністю діяльності підприємства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19257/1/186-187.pdf> (дата звернення: 06.08.2024).

31. Тараруєв Ю. О., Колодченко Д. В. Розмежування понять ефективності та результативності. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: праці IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. м. Харків: ХЕУМГ ім. О. М. Бекетова*. 20 лютого 2018.

32. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1 (27). С. 208-212.

33. ТОВ «Нова пошта». Звіт зі сталого розвитку за 2022 р. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення 26.08.2024)

34. ТОВ «Нова пошта». Звіт зі сталого розвитку за 2023 р. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення 26.08.2024)

35. ТОВ «Нова пошта». Звітність 2021-2023 рр.. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення 18.08.2024)

36. ТОВ «Нова пошта». Консолідований Звіт про управління за 2022 р. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Consolidated%20management%20report%20for%202022.pdf> (дата звернення 19.08.2024)

37. Трут О.О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд. Економіка і підприємництво*. 2018. Вип. 2 (49). С.75–79.

38. Трухачова К. Діагностика інтенсивності діяльності з метою забезпечення збалансованості результативності підприємств туристичної індустрії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 159-166.

39. Тюхтенко Н. А., Худолей В. Ю., Гарафонова О. І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №21. С 161-176.

40. Устіловська А.С., Плющак В.А., Божидай І.І., Богомолова К.С. Основні теоретико-методичні засади визначення ефективності діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. № 2. 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3076/3112> (дата звернення: 03.08.2024).

41. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. К. : Либідь, 2004. 448 с.

42. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №8 (98). С. 141-149

43. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 41. С. 104-117.

44. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2011. №12. С. 70-74

45. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 225-231.

46. Clarity-project. ТОВ «Нова пошта». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31316718> (дата звернення 19.08.2024)