

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATION
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему: Ефективне управління ресурсами на прикладі компанії «Нова
Пошта» в Україні

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE
Effective management of resources on the example of the company «Nova
Poshta» in Ukraine

Виконав: здобувач вищої
освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0732
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент
організації і адміністрування
Пашетнев Віталій Сергійович

Керівник к.ю.н. Давденко О.О.
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)
Рецензент к.е.н., доц. Шишкін В.О.
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«__» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пашетневу Віталію Сергійовичу

(ПІБ студента)

1. Тема роботи Ефективне управління ресурсами на прикладі компанії «Нова Пошта» в Україні

Керівник роботи Давиденко Оксана Олександрівна

Затверджені наказом ЗНУ від «__» _____ 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2023р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно зробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоритичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Базис управління ресурсами підприємства складається з 3 підрозділів: 1.1 Системне управління ресурсами підприємства; 1.2 Класифікація та пріоритетні форми ресурсів;

1.3 Результативність використання ресурсів та забезпечення досягнення стратегічних намірів підприємства; РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності компанії «Нова Пошта» складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальні відомості про підприємство ТОВ «Нова Пошта»; 2.2 Основні показники діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»; 2.3 Аналіз процесу обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»; РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення конкурентного статусу підприємства ТОВ «Нова Пошта» складається з 2 підрозділів: 3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта»; 3.2 Розвиток ефективної системи логістики ТОВ «Нова Пошта» .

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	25.04.23	
2	Вивчення літературних джерел	13.07.23	
3	Збирання матеріалу на підприємстві	25.08.23	
4	Обробка матеріалу	06.09.23	
5	Виконання розділу 1	11.11.23	
6	Виконання розділу 2	28.11.23	
7	Виконання розділу 3	04.12.23	
8	Формулювання висновків	06.12.23	
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	8.12.23	
10	Подання роботи на кафедрі	11.12.23	

Студент _____
(підпис)Пашетнев В.С.
(ініціали та прізвище)Керівник роботи _____
(підпис)Давиденко О.О.
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Шишкін В.О.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Ефективне управління ресурсами на прикладі компанії «Нова Пошта» в Україні»: 69 сторінок, 8 таблиць, 3 рисунка. Перелік посилань нараховує 26 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсами підприємства на прикладі компанії «Нова Пошта».

Предмет дослідження: ефективне управління ресурсами, зосереджене на прикладі компанії «Нова Пошта».

Завдання роботи:

- вивчення стратегій та практик управління ресурсами;
- виявлення основних факторів, які впливають на ефективність управління компанією;
- аналіз систем управління;
- визначення потенційних можливостей для оптимізації та підвищення продуктивності використання ресурсів «Нової Пошти»;
- надати практичні рекомендації, щодо підвищення ефективності управління ресурсами підприємства на прикладі компанії «Нова Пошта».

Методи дослідження: загальнонаукові, теорії менеджменту, структурно-логічний аналіз, метод класифікацій, методи аналізу, метод порівняння, табличний метод.

Об'єктом дослідження є середовище підприємства, його складові частини в умовах розвитку, управління ресурсами.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ПІДПРИЄМСТВО, КОМПАНІЯ, АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ, РЕСУРСИ, КЛАСИФІКАЦІЯ, РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Qualification work: «Effective management of resources on the example of the company «Nova Poshta» in Ukraine»»: 69 pages, 8 tables, 3 figures. The list of links includes 26 names.

The purpose of the qualification work is to study the environment of the enterprise, conduct an analysis and give an assessment of the effectiveness of resource management on the example of the company «Nova Poshta».

The subject of the study: effective management of resources, focused on the example of the company «Nova Poshta».

Job tasks:

- study of resource management strategies and practices;
- identification of the main factors that affect the efficiency of company management;
- analysis of management systems;
- determination of potential opportunities for optimization and productivity improvement of the use of Nova Poshta resources;
- o provide practical recommendations on increasing the efficiency of enterprise resource management using the example of the Nova Poshta company.

Research methods: general scientific, management theories, structural and logical analysis, classification method, analysis methods, comparison method, tabular method.

The object of research is the environment of the enterprise, its constituent parts in terms of development, resource management.

EXTERNAL ENVIRONMENT, ENTERPRISE, COMPANY, PROCESS ANALYSIS, RESOURCES, CLASSIFICATION, ENTERPRISE RESOURCES, STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. БАЗИС УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Системне управління ресурсами підприємства.....	11
1.2 Класифікація та пріоритетні форми ресурсів.....	16
1.3 Результативність використання ресурсів та забезпечення досягнення стратегічних намірів підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	35
2.1 Загальні відомості про підприємство ТОВ «Нова Пошта».....	35
2.2 Основні показники діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта».....	40
2.3 Аналіз процесу обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта».....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	51
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта».....	51
3.2 Розвиток ефективної системи логістики ТОВ «Нова Пошта».....	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

У другій половині ХХ століття розвинуті країни світу переживали перехід до постіндустріальної економіки, яка характеризується глобалізацією та інформатизацією, де знання визначають провідну роль. З середини 1980-х років структура конкуренції на багатьох ринках зазнала трансформації через вплив глобалізації бізнесу, швидких змін технологій та зміни очікувань клієнтів.

Галузеві тенденції відображаються у природі технологій, посиленні галузевою інтеграцією та глобальною конкуренцією. Ці зміни призвели до активного вивчення організаційних ресурсів, які дозволяють адекватно реагувати на зміни у моделях господарювання.

У конкурентному середовищі, компанії шукають джерела виживання, постійно оновлюються та прагнуть лідерства. Теорія управління ресурсами виникла як відповідь на ці виклики, пропонуючи нову логіку економічного аналізу. Зосереджуючись на ресурсному підході до механізму зростання підприємства на основі внутрішніх та унікальних конкурентних ресурсів, та використовуючи нові підходи до їхнього аналізу, сучасні концепції ресурсної теорії стали об'єктом підвищеного наукового інтересу. Основні категорії, такі як активи, ресурси, компетенції та організаційні здатності, знаходяться у центрі уваги дослідників.

Ресурсна теорія та її основні концепції ще досі перебувають на етапі раннього розвитку. Проте, потенціал забезпечення ефективності та створення конкурентних переваг, переважно через розгляд ресурсів як головних активів, які утворюють основне джерело створення вартості, визнаний без застережень. Отже, вивчення методології ресурсної теорії є важливим як науковим, так і прикладним завданням. Зазначена робота представляє собою результат системного критичного аналізу, ключових

ідей, теоретичних та прикладних аспектів управління ресурсами підприємства. Вона висвітлює еволюцію цих ідей у часі, уточнює основні відкриття у цій галузі та надає отримані результати з численних теоретичних розробок.

Головна ідея управління ресурсами підприємств полягає в визнанні внутрішніх організаційних здатностей і ресурсів, як визначальних джерел конкурентних переваг. Ресурси є основними блоками, з яких формується стратегія розвитку бізнесу, оскільки вони визначають не лише те, чого підприємство має намір досягти, але й те, що воно може здійснити. Ресурси, як довгострокові активи, визначають ринкові можливості, доступні підприємству у процесі досягнення своїх цілей, та мають ключовий вплив на його розвиток.

Формування ефективного використання ресурсів супроводжується ціннісно-орієнтованим підходом до їхнього управління. Інтеграція методів управління продуктивністю, оцінювання, та контроль ефективності використання ресурсів, забезпечує високий рівень їхньої цілісності в рамках формування системи управління ресурсами.

У зв'язку з різноманіттю різних видів та форм ресурсів, пошук та впровадження інструментарію для забезпечення розвитку підприємства є особливо обіцяючим напрямком. Результати досліджень, проведених в цьому напрямку, вказують на теоретичний пошук та практичне використання досвіду управління різними видами ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає управління інвестиційним потенціалом, підвищення енергоефективності, контроль за ресурсами дебіторської заборгованості, впровадження системи ресурсного ризик-менеджменту та використання ресурсів для забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства.

У сучасному світі, інновації розглядаються як суттєвий чинник конкурентоспроможності для світових компаній і часто вважаються необхідною умовою виживання в багатьох сферах. Інформаційна революція значно змінила умови функціонування підприємств, відкривши нові можливості для активізації їх інноваційного розвитку. Ресурси цього розвитку в значній мірі визначаються характером і особливостями бізнес-моделей, а також можливостями використання різних організаційних форм інноваційної діяльності та ефективними методами фінансування. Значущим ресурсом у цьому контексті є інноваційна активність персоналу підприємств.

Інтеграція інформаційних технологій у функціонуванні соціально-економічних систем робить інформацію ключовим ресурсом для отримання вищих рівнів ресурсів, зокрема, знань. У суспільстві ефективне управління знаннями стає ключовим аспектом для збереження конкурентоспроможності компаній. Ресурсна теорія, яка розглядає знання як визначальний ресурс для діяльності підприємства, надає велике значення цьому аспекту. За Ф. Хайєком конкуренція вважається процедурою виявлення нових знань.

Сучасні тенденції у розвитку ресурсного підходу включають в себе розгляд таких компонентів підприємства, як внутрішнє підприємництво, корпоративна репутація та ресурсне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності як ключових ресурсів. Акцент на виділенні ресурсів в оцінці внутрішньої організаційної природи починає переорієнтовуватися на більший наголос на розвиток та використання ресурсів у зовнішньому середовищі, зокрема шляхом максимізації потенціалу відносин із клієнтами та удосконалення процесів управління з їхньою участю.

В умовах постійних трансформацій у сучасному бізнес-середовищі, важливість ефективного управління ресурсами стає критичною для

успішної діяльності підприємств. Однією з ключових компаній, яка вирізняється своєю динамікою та високим рівнем інновацій, це ТОВ «Нова Пошта» в Україні. Таким чином, предметом даної роботи є детальний аналіз та вивчення стратегій та практик управління ресурсами на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта». Робота розглядає внутрішні організаційні здатності, використання ресурсів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Аналіз ефективності управління ресурсами ТОВ «Нова Пошта» надасть глибоке розуміння, для стабільності та успішного розвитку високотехнологічних компаній в Україні.

Детальне вивчення досвіду компанії ТОВ «Нова Пошта» дозволить визначити та проаналізувати стратегію, пов'язану з ефективним використанням та оптимізацією різноманітних видів ресурсів, таких як фінансові, технологічні, людські та інші. Робота спрямована на висвітлення практичних випадків впровадження інновацій у процеси управління, а також визначення факторів, що впливають на успіх ТОВ «Нова Пошта» в контексті динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Крім того, робота розглядає взаємодію різних факторів, таких як глобалізація, технологічні інновації та зміни в споживчих вподобаннях, які впливають на управління ресурсами. Висвітлення та аналіз цих аспектів дозволять визначити стратегії, що можуть бути застосовані іншими компаніями сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1. БАЗИС УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Системне управління ресурсами підприємства

Управління ресурсами підприємства – це комплекс заходів та стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію використання доступних ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Це важлива складова управлінського процесу, яка охоплює різноманітні види ресурсів, такі як фінансові, матеріальні, людські, інформаційні та інші.[1]

У сучасних умовах гостро стоїть завдання оптимального використання різноманітних ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення його стійкого розвитку. Системи управління ресурсами виступають ключовим інструментом в цьому процесі, забезпечуючи ефективний розподіл, контроль та оптимізацію внутрішніх активів підприємства.

Орієнтація бізнесу на ефективну діяльність і формування стійкої конкурентної переваги є основною метою стратегічного менеджменту.

Центральна ідея теорії ресурсів полягає в тому, що ресурси є джерелом тривалих конкурентних переваг фірми.

У зв'язку з цим необхідно обґрунтувати та здійснювати цілеспрямовані дії щодо управління ресурсним портфелем підприємства.

Необхідність застосування теоретичних розробок загально ресурсних концепцій є особливо актуальна в контексті формування нового наукового напрямку – теорії ресурсних переваг.

Основною метою практичної реалізації теоретичних концепцій щодо ресурсів є створення ефективної системи управління ресурсами на підприємстві. Рациональним вибором є використання однієї з базових

стратегічних моделей – «ресурси–поведінка–результати». Ця модель належно віддзеркалює принципи формування системи управління, єднаючи внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми умовами ринку. Така взаємодія призводить до виникнення стійких конкурентних переваг.

Ресурси, в самому своєму вигляді, не є джерелом продуктивності. Справжня цінність ресурсів для підприємства проявляється лише коли ресурси влітаються в систему бізнес-процесів та взаємодіють між собою для створення нових комбінацій.

Ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що споживча цінність, яку підприємство пропонує на ринку, виникає завдяки унікальній ринковій стратегії, яка відтворює унікальні конфігурації ресурсів та компетенцій підприємства. Ключовим аспектом цієї моделі є наявність ресурсного портфеля у підприємства, що включає стратегічні ресурси та їх данні, такі як компетенції, організаційна здатність. За допомогою цих стратегічних ресурсів підприємство ставить за мету здобуття і утримання конкурентних переваг та унікальних ринкових позицій.

Щоб забезпечити результативне володіння ресурсами компанії, важливо:

- утримувати значну частку важливих активів у складі ресурсного портфеля;
- підвищувати стратегічне значення інтелектуальних ресурсів;
- активно відшукувати нові комбінації ресурсів.

Для створення забезпечення конкурентних переваг та створення високої цінності для споживачів своєї продукції, підприємство акцентує увагу на п'яти ключових напрямках управління різними ресурсами:

- Фокусування стратегічних ресурсів на ключових довгострокових цілях та елементах ланцюжка створення цінності;

- Забезпечення оптимального накопичення стратегічних ресурсів, переважно ресурсів нематеріального характеру;
- Підвищення створеної підприємством доданої вартості, яке досягається шляхом ефективного поєднання ресурсів з іншої категорії та їх взаємодії для взаємного підсилення;
- Збереження та вивчення ресурсів, які мають високий стратегічний статус, з метою їх забезпечення та захисту;
- Зменшення часу відтворення ресурсів із низьким стратегічним статусом з метою досягнення балансу в ресурсній сфері.

Накопичення ресурсів передбачає їх впровадження у стратегічно важливих бізнес-процесах ланцюга створення цінності та реалізується відповідно до таких принципів:

– спільна дія та впровадження цього принципу дозволяють реалізувати стратегічні наміри підприємства через систематичне та цілеспрямоване виконання однакових функцій протягом тривалого періоду. Це сприяє накопиченню корпоративних знань та досвіду, а також удосконаленню навичок. Результатом застосування принципу скоординованості є формування організаційних рутин у підприємства.[2]

- концентрація передбачає призначення конкретних ресурсів для досягнення чітких і конкретних цілей. Цей принцип відіграє значну роль у процесах досліджень та розробок нових продуктів, а також в реалізації стратегій економічного зростання. Часто, підприємства розпочинають роботу над численними новими проектами, і лише окремі з них досягають завершення. Концентрація передбачає оптимізацію інноваційно-інвестиційного портфеля підприємства, спрямовуючи ключові ресурси на перспективні розробки і проекти, а інші, можливо реалізувати на відкритому ринку.

- формулювання мети вказує на усереднення зусиль для досягнення стратегічних цілей, що забезпечать оптимальне втілення споживчої цінності в продуктах або послугах підприємства. Досягнення цього завдання стає можливим, якщо чітко визначити параметри споживчої цінності продукту чи послуги, де співвідношення між цінністю і витратами на її створення є найбільш ефективним.

Досягти цього можливо на основі принципів генерації досвіду та передачі ресурсів.

Реалізація принципу формування досвіду проявляється у здатності підприємств до вивчення, що є базою концепції управління інформацією. Практика підтверджує, що деякі компанії можуть отримати більше користі з кожного нового досвіду, що свідчить про їхню ефективність у керуванні знаннями. Чим менше можливостей для накопичення досвіду у підприємства, тим важливіше систематичне використання кожної можливості для самоосвіти й розвитку. Досвід японських компаній демонструє, що кожний новий етап це не просто успіх чи невдача, а й можливість для навчання. Здатність підприємства вчитися на власному досвіді залежить від творчого потенціалу персоналу, корпоративної культури та наявності системи знань і т.д.[3]

Синтез ресурсів проявляється в синергетичній природі спільного використання різних ресурсів для підвищення їх продуктивності та оптимізації використання. Для досягнення синтезу ресурсів необхідно забезпечити їх технологічну та функціональну інтеграцію. Компанія повинна вправно комбінувати різноманітні навички та технології з метою створення продукту чи послуги, які мають вищий рівень споживчої цінності порівняно із конкурентами.

Лідерство в області обмежених технологічних навичок і знань вже не є достатньою умовою для довготривалого успіху в сучасному світі, якщо

компанія не виявляє активний інтерес до пошуку нових або додаткових можливостей для їхнього застосування чи розвитку. Здатність до технологічної та технічної інтеграції стає так само важливою, як і здатність до творчості та винаходів, і вона служить прямим шляхом до створення продукту чи послуги з підвищеним або новим рівнем споживчої цінності. Збалансованість передбачає створення ресурсів, що підвищують цінність унікальних компетенцій компанії, роблячи її конкурентоздатною в швидкозмінному технологічному середовищі.

Для досягнення збалансованості компанії необхідні такі компоненти: здатність до інноваційного розроблення нових продуктів; виробнича потужність, що дозволяє виробляти товари та надавати послуги на рівні цін і якості, порівняно з провідними гравцями у світі; належна інфраструктура для ефективного розподілу та обслуговування від «ідеї» до «виготовлення» та «поставки». Якщо будь-який з цих компонентів виявиться вразливішим, ніж інші, компанія може не забезпечити високу рентабельність інвестицій у тих областях, де зосереджені її конкурентні переваги.

Підприємство відчуває загальну потребу в ресурсах, яка визначається численними факторами, такими як стан і можливості ринкового середовища, стратегії діяльності, особливості бізнес-моделі та наявні технології. [4]

Ключові умови для отримання ресурсів на ринку включають:

- доступ ресурсів у вільному використанні;
- якість тих чи інших ресурсів;
- оптимізація використання;
- контроль та управління.

Забезпечення цих умов дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси та захищати їх від можливих негативних впливів.

1.2 Класифікація та пріоритетні форми ресурсів

Широке бачення ресурсів охоплює все необхідне для досягнення цілей і задоволення потреб, як фізичних осіб, так і організацій (включаючи юридичних осіб), органів або об'єктів зовнішнього середовища. У науковій літературі існує різноманітні класифікації ресурсів, але в закордонній літературі досить поширено використовувати термін «ресурси» для опису практично всього, що допомагає організації створювати та реалізовувати стратегії для підвищення її ефективності. Це виражається в застосуванні SWOT-аналізу або терміна «потенціал підприємства», який зазвичай вказує на виробничо технологічні ресурси. З урахуванням цього широкого розуміння ресурсів підприємства стає важливим розкривати різноманіття цих ресурсів та представляти ключові погляди на їхні види і форми.[5]

Існує багато різних способів класифікації ресурсів: за фізичним вмістом, за призначенням у виробничому процесі, за рівнем використання у виробничому процесі тощо. Джеймс Харінгтон розглядає поняття «ресурси» як усі типи бізнес-активів.

Ресурси поділяються на фінансові, фізичні, людські, організаційно-технічні ресурси.

Ресурси підприємства часто класифікують так:

- за складом: фізичні, фінансові, трудові, природні;
- за походженням: первинні та вторинні;
- за структурою: засоби праці, предмети праці, продукти праці;
- за сферою використання: у виробничій зоні, в оборотній.

Існує кілька широко використовуваних класифікацій ресурсів, які розглядають їх в різних категоріях, розподіляючи їх за функціональними характеристиками. Одна з таких класифікацій включає такі категорії:

Таблиця 1.1 – класифікація та категорії ресурсів

№	Класифікація ресурсів	Опис
1	Фінансові ресурси	- грошові кошти та інші фінансові активи, які організація може використовувати в виробничому процесі;
2	Фізичні ресурси	- земля, будівлі, обладнання, сировина та матеріали. Все те що має матеріальну природу та використовується в виробничому процесі;
3	Людські ресурси	- кваліфікації, навички та інші характеристики працівників, що впливають на їх внесок у діяльність підприємства;
4	Технологічні ресурси	- всі аспекти технологій, включаючи патенти, знання та інші інтелектуальні власності, що можуть забезпечувати конкурентні переваги;
5	Організаційні ресурси	системи контролю якості, корпоративна культура та інші організаційні особливості, що визначають ефективність діяльності;

Ще одна широко використовувана типологія ресурсів базується на їхньому поділі на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні ресурси включають фізичні активи, тоді як нематеріальні враховують організаційні, інтелектуальні та соціальні аспекти.

Інші джерела виділяють різноманітні види ресурсів підприємства, такі як:

– технічні ресурси, що охоплюють виробничі потужності, їх характеристики, устаткування, матеріали та інше;

- кадрові ресурси, що охоплюють бажання навчатися та розвиватися, інтелектуальний капітал;
- просторові ресурси, що визначаються характером виробничих приміщень та території підприємства, розміщенням нерухомості, комунікацій та можливістю розширення;
- інформаційні ресурси, які включають кількість її розповсюдження, можливості розширення та покращення інформаційної бази.[6]

Ресурси, оцінювані за їх цінністю для підприємства, можуть набувати різноманітних форм, включаючи ті, що не враховуються більш тісними концепціями ключових компетенцій та здібностей. В цьому контексті думка Д.Дж.Колліза та С.А.Монтгомері особливо релевантна. Вони вказують, що ресурси можуть приймати форму матеріальних і нематеріальних активів, а також проявлятися у вигляді організаційних здібностей, які вбудовані в процеси чи культуру підприємства. Незалежно від джерела конкурентної переваги, остаточно це може бути пов'язано з володінням цінним ресурсом, який дозволяє компанії працювати більш ефективно та з меншими витратами.

Таким чином, видатні результати досягаються завдяки розробці унікального набору ресурсів порівняно з конкурентами та їх використанню в рамках добре продуманої стратегії.

У той же час ресурси не можуть бути оцінені самі по собі, оскільки їх вартість визначається у взаємодії з ринковими силами.

Й. Руус, С. Пайк та Л. Фернстрем виділяють дві основні форми ресурсів підприємства: традиційні та інтелектуальні. Традиційні ресурси включають грошові та матеріальні активи, тоді як інтелектуальні ресурси поділяються на відносні, організаційні та людські.

1. Традиційні ресурси:

– грошові активи: фінансові ресурси, доступні для підприємства для здійснення операцій, інвестування та оплати зобов'язань;

– матеріальні активи: фізичні ресурси, такі як земля, будівлі, обладнання, сировина і інше.

2. Інтелектуальні ресурси:

– відносинні ресурси: взаємодії підприємства з іншими організаціями та особами поза його межами, які впливають на його можливість створювати цінність;

– організаційні ресурси: ресурси, що залишаються в підприємства після звільнення працівників та не відображаються в балансовому звіті, такі як корпоративна культура та внутрішні процеси.

– людські ресурси: знання, навички та вміння працівників, які призводять до створення цінності для підприємства.

Цей розподіл враховує унікальні характеристики кожної групи ресурсів, що є важливими для ефективного управління. Підкреслено, що інтелектуальні ресурси мають особливості, такі як нелінійна залежність доходу від масштабу, відсутність спадкової віддачі та можливість існування поза власністю чи контролем підприємства.

Виділяючи різні форми та типи ресурсів підприємства, дослідники не вказують на те, що будь-який конкретний ресурс може існувати в різних формах одночасно. Замість цього вони обирають підкатегорії ресурсів в межах конкретної форми, як, наприклад, у випадку дослідження Й. Рууса. [7] За традиційною класифікацією ресурсів легко помітити, що будь-який конкретний ресурс може існувати одночасно у трьох різних формах. (таб. 1.2)

Таблиця 1.2 – матриця характеристик ресурсів

Ресурс	Вартісна форма	Матеріалізована форма	Нематеріалізована форма
Персонал	Винагорода праці, витрати компанії на	Кількість та фізичні	Здібності до інтелекту, моральні

	соціальне страхування, обслуговування та розвиток кваліфікації працівників, забезпечення відповідних умов праці.	(психофізичні) аспекти працівників, організація персоналу.	рис, особистісні особливості та народжений досвід.
Грошові ресурси	Вартість капіталу	Гроші, цінні папери	Розуміння методів пошуку, джерел залучення дешевих грошей
Обладнання	Вартість устаткування, експедиційні та монтажні витрати	Фізичні характеристики устаткування, такі як розміри, кількість, потужність та енергоспоживання.	Розуміння технологічних аспектів використання обладнання та досвід успішного його використання.
Ресурси	Вартість сировини пов'язана з їх закупівлею та подальшою обробкою на підприємстві.	Характеристики матеріалів у кількісному та фізичному відношенні.	Розуміння та практичний досвід в опрацюванні матеріалів і оптимального використання сировини.
Інформація	Загальні витрати на інформацію та конкретні витрати на отримання необхідних даних.	Паперові та електронні документи, особа як носій інформації і інше.	Розуміння, як ефективно використовувати цю інформацію.

Триєдність форм ресурсів може бути обґрунтована через різноманітні приклади. Наприклад, відсутність навичок у використанні певного обладнання призводить до втрати його вартісної форми, і залишається лише матеріальний об'єкт, який вже не є ресурсом. Сирі матеріали низької якості (наприклад, через велику кількість браку) можуть здаватися дешевшими, але їхнє використання призводить до збільшення виробничих витрат і суттєвого обмеження можливостей їх ефективного використання. Іншими словами, матеріальна і вартісна форми сировини об'єднані нематеріальною спрямованістю її використання. [8]

Отже, в науковій літературі існує різноманітність підходів до класифікації ресурсів підприємства, що впливає із широкого тлумачення

ключового терміну «ресурси». Ресурси можуть приймати форму вартості, матеріальну (матеріалізовану) та нематеріальну (знання), і при цьому акцентується важливість триєдності форм ресурсів у діяльності підприємства.

1.3 Результативність використання ресурсів та забезпечення досягнення стратегічних намірів підприємства

Для досягнення та підтримки конкурентних переваг на ринку, підприємства повинні постійно підвищувати ефективність свого бізнесу. У цьому контексті ресурси компанії виступають не лише як джерело цих конкурентних переваг, але й запорукою високої продуктивності. Оцінка впливу ресурсного потенціалу на кінцеву ефективність діяльності підприємства та аналіз показників цього потенціалу стає ключовою темою для сучасних організацій.

Для розробки стратегій підприємства, планування діяльності та ефективного управління важливо мати доступ до об'єктивної інформації про стан та результативність використання ресурсного потенціалу. Ця інформація повинна враховувати якісні та кількісні характеристики ресурсів.

Однак в аналізі результативності підприємства виникають проблеми, такі як відсутність загального розуміння взаємозв'язку між ресурсами та результатами діяльності, а також відсутність механізмів оцінки результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Для ефективного управління ці проблеми потребують уваги та вирішення, щоб підприємство могло оптимально використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей.

Багато вчених, включаючи О. І. Олексюка, Н. С. Пласкову, П. Боселі, Р. Томаса, В. Маккензі, В. Паретто, Ф. А. Хайека, А. Лоурола, та інших, приділяють увагу питанням забезпечення результативності діяльності підприємства та, зокрема, використання його ресурсного потенціалу. Незважаючи на розмаїття публікацій та різноманітні підходи до аналізу й оцінювання результативності, дотепер не сформоване єдине системне уявлення про роль ресурсного потенціалу в досягнні цієї результативності. Вирішення цього складного завдання може відповісти на інформаційні потреби різних зацікавлених сторін, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Оцінка ефективного управління підприємством визначається передусім його результативністю. Термін «результативність» може отримати кілька визначень, проте системний підхід є найбільш точним. У цьому контексті результативність оцінюється через систему цінностей, що потурають потребам розвитку (рис1.3). Це може бути розглянуто як здатність формулювати цілі до потреб, гарантувати використання суспільно схвалених цілей, досягати поставлених завдань, забезпечувати ефективність (досягнення співвідношення між результатами та витратами), та враховувати фактори, що визначаються як зовнішні, так і внутрішні умови функціонування підприємства.

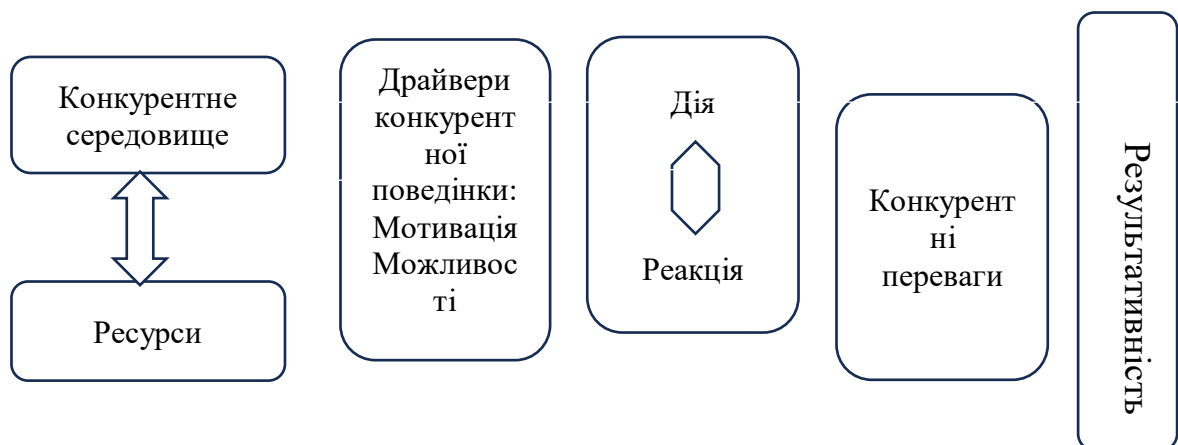


Рисунок 1.1 – Системний підхід до результативності

Важливим аспектом при оцінці діяльності організації є аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу та ефективності використання ресурсів на рівні всього підприємства та його ключових складових. У наукових дослідженнях поняття ресурсного потенціалу часто розглядається в різних аспектах, таких як:

- виробничо-господарський;
- науково-технічний;
- фінансово-економічний;
- управлінський;
- організаційно-структурний;
- інформаційний.

Для стратегічного аналізу, оцінки та прогнозування продуктивності використання ресурсного потенціалу підприємства, важливо мати об'єктивну вимірювану можливість ефективного використання різноманітних взаємопов'язаних ресурсів. Ці ресурси включають матеріальні, нематеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інші елементи, що перебувають під контролем організації і необхідні для здійснення господарської діяльності з метою отримання економічних переваг.

Масштаб ресурсного потенціалу визначається на основі потенційного рівня майбутньої цінності, яку можна отримати від його використання. Ця цінність може бути виражена як в облікових оцінках, так і в дисконтованій вартості, враховуючи встановлений тренд і прогноз ринкової вартості підприємства. Такий підхід дозволяє організації визначити потенційні можливості та визначити оптимальні стратегії для максимізації використання свого ресурсного потенціалу.[10]

Для створення аналітичної системи оцінки результативності використання ресурсного потенціалу важливо розглядати класифікацію

факторів, яка може визначити резерви для підвищення ефективності підприємства. Ці резерви включають невикористані можливості збільшення виходу від інвестицій у різні ресурси. Один спосіб реалізації цих резервів полягає в економії самого ресурсу шляхом зменшення витрат і непродуктивних витрат. Інший напрямок полягає в підвищенні виходу використання наявних ресурсів за рахунок підвищення продуктивності праці, обладнання, матеріальних витрат та інших аспектів. З практичного погляду, крім систематизації та класифікації, важливим є встановлення механізму кількісного виміру впливу на результативні показники найбільш суттєвих факторів.

Зараз, поширення набули чотири концепції аналізу отримання результату у діяльності й розвитку компаній:

Таблиця 1.3 – концепції результативності компаній

Ринкова	Наразі активно використовується концепція ринкового аналізу, яка застосовується під час стратегічного планування та значних бізнес-трансформацій. Економічні показники синтезуються на рівні всього підприємства чи навіть в окремих сферах бізнесу, і вони орієнтовані на майбутній період. У цьому підході ринкова інформація про конкурентів використовується як інформаційна база, замість внутрішніх облікових даних підприємства. Отримані на цій основі результати порівнюються в межах конкретної сфери бізнесу або класу компаній за ключовими критеріями, такими як конкурентоспроможність та ринкова вартість;
Фінансова	Фінансовий підхід базується на використанні внутрішніх облікових даних підприємства та використовується для фінансового та тактичного управління. Економічні показники розраховуються на рівні окремих структурних підрозділів, таких як бізнес-одиниці чи центри доходів, і спрямовані на оцінку минулого періоду та поточного моменту діяльності.

	<p>Результати, отримані за допомогою фінансового підходу, практично застосовні лише для управління в межах конкретного підприємства або групи компаній. Ефективність визначається за показниками прибутковості, економічної доданої вартості та іншими аналогічними критеріями;</p>
Витратна	<p>Концепція витратного аналізу націлена на використання інформації, яку надають функціональні підрозділи компаній, які об'єднуються за бізнес-процесами. Головна мета цієї концепції це керування витратами підприємства. Економічні показники визначаються послідовно на всіх етапах бізнес-процесів або в розрізі центрів витрат, з орієнтацією на минулий період часу. Оцінки результативності, отримані на основі витрат, порівнюються в межах однорідних бізнес-напрямів компаній. Ефективність виявляється у показниках собівартості і коефіцієнтах економічності, щоб забезпечити живе та об'єктивне порівняння між компаніями.</p>
Неекономічна (нефінансова)	<p>Включає в себе всі підходи, спрямовані на інші мети, на відміну від розглянутих раніше ринкової, фінансової та витратної концепцій. Економічні показники обчислюються в контексті аналізу, який визначає аналітик, і можуть бути орієнтованими на майбутнє, минуле та сучасне. Розрахунки часто базуються на методах соціології, кібернетики і інформатики. В якості інформаційної основи для аналізу використовуються знову зібрані аналітичні дані. Отримані результати підходять для управління конкретними (часто специфічними) областями діяльності підприємства. Ефективність виражається показниками задоволеності клієнтів, рівнем інновацій та іншими відповідними критеріями.</p>

Для того, щоб підприємство було ефективним, конкурентоспроможним і готовим до розвитку при змінюючихся ринкових умовах, важливо приділяти значну увагу вдосконаленню управління

персоналом, використовуючи передові методи і технології. У контексті України персонал вважається важливим стратегічним ресурсом підприємства, оскільки людський фактор стає ключовим аспектом та необхідною умовою для успішної підприємницької діяльності. Цей фактор сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і відповідає зростаючим потребам клієнтів.[11]

Аналіз сучасних концепцій управління підприємством вказує на зрушення акцентів від управління ресурсами до управління вартістю підприємства, з фокусом на ринковій орієнтації. Вартісно-орієнтоване управління призводить до зміни вартості майна підприємства через трансформацію його цінності в зовнішньому середовищі. Функціональна ефективність цього підходу визначається доцільністю витрат ресурсів для досягнення очікуваного ефекту зростання вартості підприємства. Економічна ефективність вартісно-орієнтованого управління визначає відношення між зростанням вартості майна підприємства і витратами ресурсів, витраченими на це зростання.[12]

Три основні компоненти ефективності управління підприємством з орієнтацією на вартість:

- Соціальна ефективність визначається взаємозв'язком між рівнем життя та обсягом споживання цінностей і благ. Дослідження цієї ефективності дозволяє краще розуміти взаємовідносини та взаємозв'язки між компонентами систем управління підприємством та зовнішнім середовищем, такими як рівень задоволення потреб споживачів і виконання соціальної відповідальності.
- Ефективність ресурсів (також відома як організаційна ефективність) визначається відношенням між обсягом діяльності підприємства і розміром його ресурсів.

- Ефективність у фінансовому плані в основному виявляється через показники, такі як прибуток та дохід на одну акцію.

Для всебічної оцінки результативності управління підприємством, орієнтованого на цінності, доцільно виділяти три основні форми ефективності:

- Ефективність у сфері цінностей визначає, наскільки мети підприємства відповідають потребам, ідеалам і цінностям впливових сфер та суспільства взагалі.
- Ефективність визначається шляхом порівняння досягнутого результату з поставленими цілями.
- Ефективність витрат визначається відношенням до затрат, витрачених для досягнення цих результатів. [13]

Зазначені види ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством утворюють логічну послідовність: ціннісна ефективність визначає зміст результативної, а та – витратної. (рис. 1.2)

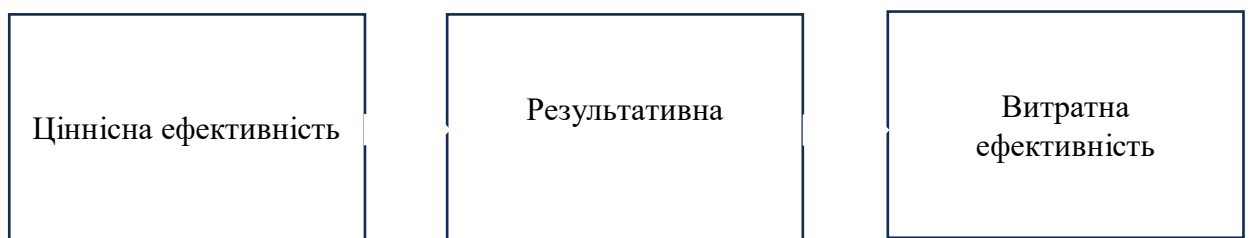


Рисунок 1.2 – види ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством

Вказаний зв'язок показує управління будь-яким економічним суб'єктом, зокрема підприємством з орієнтацією на створення вартості.

Підсумовуючи оцінку досягнутого рівня ефективності організації та визначаючи перспективи розвитку бізнесу, важливо сформулювати

комплексний оціночний критерій, враховуючи результати детального аналізу ефективності кожного виду ресурсів. Це передбачає одночасне та узгоджене вивчення різноманітних показників, які відображають різні аспекти господарських процесів, та отримання загальних висновків щодо динаміки рівня підсумкового показника.[14]

Одним з ключових складових у цій системі є чистий нерозподілений прибуток, що формується як фінансовий результат господарської діяльності компанії. Ця сума має систематично накопичуватися і відображатися в бухгалтерському балансі. По завершенні звітного періоду власники мають вирішити, як використовувати чистий прибуток. Частина його може бути спрямована на різні виплати (дивіденди, винагороди, благодійні внески і т.д.), а залишок може бути капіталізований, тобто доданий до власного капіталу.

Вирішення питання про розподіл та реінвестування прибутку повинно відповідати стратегічним цілям підприємства. Реінвестування прибутку створює можливості для збільшення інвестицій у виробничу базу організації та розширення комерційної діяльності. Ефективне використання цих ресурсів призведе до збільшення прибутку для компанії та її власників у майбутньому. Водночас, врахування поточних матеріальних очікувань власників шляхом виплати дивідендів також є актуальним завданням. Для вирішення цих завдань компанія повинна впроваджувати розумну дивідендну політику.[15]

Результативність використання ресурсного потенціалу є ключовим елементом рівня ділової активності підприємства, який визначає загальну ефективність бізнесу в значній мірі. Ділова активність компаній становить об'єкт аналізу та оцінки для різних зовнішніх і внутрішніх агентів, що використовують фінансову та нефінансову інформацію. Після публікацій, які присвячені цьому питанню, стає очевидним, що існує розбіжність в

підходах різних експертів не тільки до розробки основних методик аналізу ділової активності, але і до визначення самого терміну «ділова активність». У загальному розумінні, ділова активність охоплює всі аспекти життєдіяльності організації, спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності на ринку товарів, праці і капіталу з метою здобуття максимального прибутку. Якість ділової активності організації визначається динамікою її розвитку, досягненням поставлених бізнес-цілей і оцінюється на основі досягнень у запропонованій системі аналітичних показників.(табл. 1.4).

Система аналітичних індикаторів для оцінювання якісного рівня ділової активності.

Таблиця 1.4 – аналітичні індикатори

Блок перший. Фін. стійкість	Блок другий. Фін. результати	Блок третій. Активність бізнес-процесів	Блок четвертий. Результативність використання ресурсного потенціалу
<ul style="list-style-type: none"> –Склад, та структура, динаміка власних коштів. –Динаміка активів. Склад, структура та динаміка зобов'язань. –Вартість капіталу. –Відповідність рівня фінансових та комерційних ризиків рівню отриманих економічних вигід. –Відповідність структури активів бухгалтерського балансу структурі його пасиву. –Короткострокова і довгострокова ліквідність. –Платоспроможність. 	<ul style="list-style-type: none"> –Склад, структура і динаміка доходів. –Склад, структура та динаміка витрат. –Динаміка і структура прибутку за різними видами діяльності. –Динаміка прибутку до оподаткування. –Динаміка витрат на податок на прибуток. –Динаміка чистого прибутку. –Якість прибутку. •Використання чистого прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> –Динаміка і структура обсягу продажів. –Динаміка участі в сегменті ринку збуту продукції. –Якість виготовленої продукції. –Якість ціноутворення. –Окупність та ефективність капітальних витрат на розробку нових видів продукції. –Окупність поточних виробничих витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> –Стабільність росту економічного і фінансового потенціалу. –Збільшення ефективності використання робочих ресурсів. –Збільшення ефективності використання матеріальних ресурсів. –збільшення ефективності використання основних виробничих активів. –Збільшення ефективності використання

<ul style="list-style-type: none"> –Стабільність надлишкового грошового потоку від поточної діяльності. –Інвестиційна привабливість. –Дивідендна активність. Кредитоспроможність. –Ринкова вартість фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> –Динаміка реінвестування (капіталізації) чистого прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> –Окупність витрат на збут продукції. –Окупність управлінських витрат. –Рентабельність витрат. –Затратність виробничих та збутових процесів. –Швидкість обороту матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, готової продукції, товарів). 	<ul style="list-style-type: none"> фінансових ресурсів. –Відносна економія ресурсів (за видами). –Рентабельність активів (економічна рентабельність). –Рентабельність капіталу (фінансова рентабельність).
---	--	--	--

Отже, виокремлені аналітичні показники не лише дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів компанії, але й створюють основу для розробки комплексної системи якісної оцінки її бізнес-діяльності. Зазначені компоненти представляють лише частину можливих варіацій показників, які можна використовувати для визначення загальної ефективності функціонування підприємства.

Формування критеріїв для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу організації вимагає вирішення ряду складних правових, фінансово-економічних та організаційних завдань, які потрапляють під компетенцію керівництва організації та її фінансових служб. Поставлені проблеми та підходи до їх вирішення, які викладені в цьому абзаці, свідчать про необхідність розробки у кожній організації цілісної системи аналітичних базових і похідних характеристик ефективності її діяльності. Ця система має виокремлювати домінантні

критерії оцінювання і бути доступною для розуміння суб'єктам бізнес-відносин, щоб вони могли приймати різні управлінські рішення.[16]

У сучасний період більшість вітчизняних підприємств працюють у умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища. Це обумовлено збільшенням конкуренції, зокрема з іноземних компаній, зростанням вимог споживачів, швидким науково-технічним прогресом та іншими факторами.

При збільшенні складності завдань, які підприємство вирішує, особливо важливою стає проблема ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей, оскільки ресурси обмежені і стають дорожчими.

У подібних умовах деякі підприємства досягають успіху, тоді як інші можуть погіршувати свої ринкові позиції або зазнавати фінансових труднощів. Аналіз діяльності провідних гравців на зарубіжних і внутрішніх ринках показує, що їхні успіхи визначаються не лише значними фінансовими ресурсами, але й правильно обраною стратегією розвитку, яка відповідає зовнішнім умовам та внутрішнім можливостям, а також розумним розподілом ресурсів. Водночас, розробка стратегічних цілей підприємства та ефективних механізмів їх досягнення за умови раціонального використання ресурсів є важливою науковою проблемою.[17]

В епоху глобалізації кожна компанія прагне вийти на глобальні ринки та досягти успіху на них, але цей намір не завжди підтримується можливостями та ресурсами компанії.

Тому особливої уваги заслуговує дослідження взаємозв'язку між стратегічними намірами та забезпеченістю ресурсами для їх реалізації з метою формування стратегічного набору та втілення стратегії розвитку компанії.

У своїй роботі «Перетворення організації» автори Ф. Ж. Гуйяр і Дж. Н. Келлі вводять поняття «стратегічний намір», який вони визначають як образ кінцевої цілі підприємства. Цей намір символізує об'єднання аналітичних, емоційних і політичних елементів корпоративного мислення. З аналітичної точки зору такий намір базується на об'єктивній оцінці конкурентної ситуації підприємства. Емоційні та політичні аспекти наміру перетворюються в концепцію, яка захоплює увагу всього персоналу підприємства та «зближує людей навколо її ідеї».[18]

На думку А. Томпсона та А. Стрікланда, стратегічний намір це справжня боротьба за досягнення великих стратегічних цілей на довгий термін. Вони переконані, що цей намір повинен бути рішучим і амбіційним; його втілення зазвичай вимагає значного часу (20–30 років). Автори вказують, що великі компанії можуть обрати лідерство на національному чи світовому рівні як свій стратегічний намір.

Також можна стверджувати, що наміри є документом, в якому описано бажаний майбутній стан підприємства, розділений між групами впливу: акціонерами, керівниками та співробітниками підприємства, а також споживачами. 19]

Також важливо відзначити, що стратегічний намір часто сприймається як тотожний стратегічному плану, формуванню корпоративного бачення, ієрархії цілей, довгостроковій стратегії або набору стратегій. Насправді всі ці поняття в певному вимірі пов'язані з процесом розробки стратегічного наміру, проте важливо провести чітке розмежування між ними. Наприклад, стратегічне планування, так само як і стратегічний намір, є адаптивним процесом, але використовує виключно економічні та технологічні змінні. Крім того, стратегічні наміри базуються на цінностях і компетенціях компанії, враховують ключові фактори успіху та вміння, що

вже вимагає створення окремої системи ключових показників ефективності. [20]

Нестабільні умови зовнішнього середовища ставлять перед підприємством нові завдання, головними з яких є готовність протистояти або адаптуватися до його змін, а також потреба у використанні стратегічної гнучкості. Для підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства та забезпечення ефективного використання ресурсів також необхідно враховувати рівень ризику, пов'язаного з сформованими стратегічними намірами.

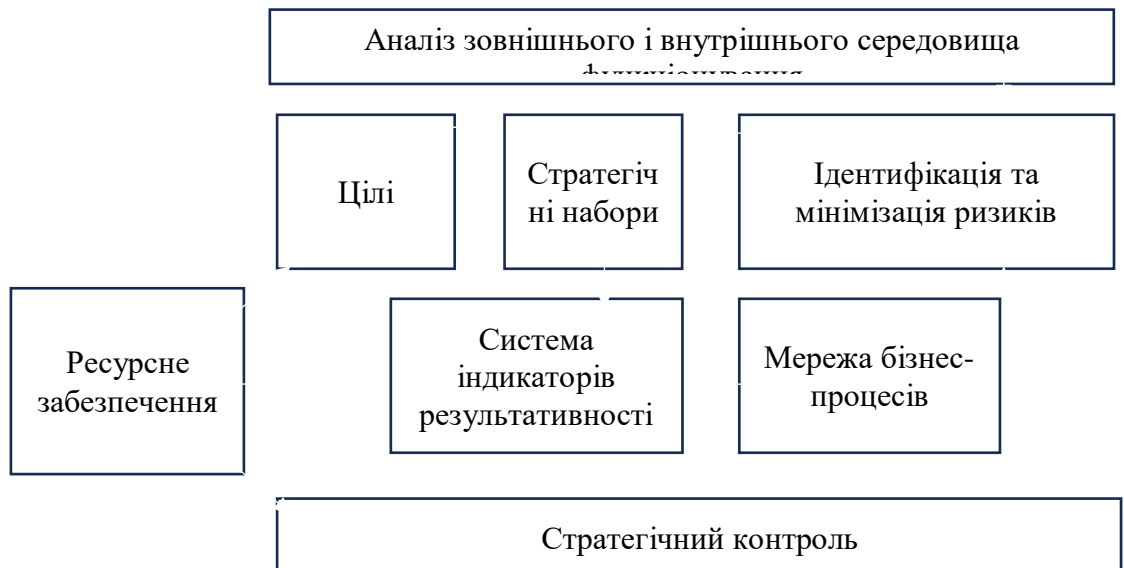


Рисунок 1.3 – ресурсне забезпечення досягнення стратегічних намірів підприємств

На основі визначених намірів і встановлених цілей на різних етапах їх досягнення, а також з урахуванням ресурсного забезпечення, формуються альтернативні сценарії розвитку підприємства, які служать основою для виокремлення стратегічних наборів. Стратегічний набір не просто відображає загальні наміри, але акцентує увагу на системі стратегії різного типу, які підприємство розробляє на конкретний період часу, враховуючи

характеристики та умови його функціонування. Кожен стратегічний набір є унікальним, оскільки він визначається конкретними особливостями та умовами діяльності даного суб'єкта господарювання. Навіть у схожих галузях не існує двох однакових стратегічних наборів, якими керуються підприємства. Ефективність сформованого стратегічного напрямку залежить від досягнутого рівня розвитку підприємства та умов його майбутнього руху з урахуванням обраного стратегічного курсу.

Цілі, визначені згідно з ресурсним забезпеченням, і сформовані стратегічні напрямки є основою для створення системи показників ефективності та мережі бізнес-процесів підприємства. Це сприяє виявленню та оцінці ризиків, з якими зіштовхується суб'єкт господарювання в зовнішньому і внутрішньому середовищі його діяльності. Аналіз і оцінювання ризиків у цьому процесі є важливим завданням, оскільки саме розробка стратегічних намірів включає в себе створення ключових орієнтирів, таких як місія, цінності, бачення, цілі, стратегії і т.д., що визначають основні принципи функціонування підприємства у майбутньому. Здійснення стратегічних намірів вимагає внутрішньої координації, яка забезпечує своєчасний розподіл матеріальних, професійних та управлінських ресурсів підприємства на різних етапах його розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальні відомості про підприємство ТОВ «Нова Пошта»

Компанія «Нова Пошта» була заснована відповідно до законодавства України 19 січня 2001 року і отримала запис в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб підприємців під номером 158812000000001718. Це приватне підприємство. Юридична адреса та місцезнаходження компанії знаходяться за адресою: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Базовим структурним підрозділом є відділ, який призначений для реалізації, як правило, однієї функції. Відділи, як зазвичай, об'єднуються у департаменти, а департаменти концентрують в собі дві чи більше функцій. Основною сферою діяльності є надання сервісу швидкої доставки документів, вантажів і посилок як для фізичних осіб, так і для бізнесу. [20]

На сучасний момент компанія перетворилася на групу, яка пропонує клієнтам широкий спектр логістичних та пов'язаних із ними послуг. До складу цієї групи входять не лише українські підприємства, а й зарубіжні компанії, такі як «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал».

«Нова Пошта» є провідним гравцем на логістичному ринку, який забезпечує зручну доставку для кожного клієнта, незалежно від того, чи це відділення, поштомот чи адресна доставка. Компанія також сприяє підприємцям у створенні та розвитку бізнесу як в Україні, так і за кордоном.

Мережа «Нова Пошта» налічує майже 7200 відділень по всій Україні, і лише протягом 2020 року кількість відправлень перевищила 313 мільйонів. Крім того, «НП Логістик» надає послуги зберігання товарів, комплектацію та відправлення замовлень клієнтам.[21]

Небанківська фінансова установа «NovaPay» дозволяє клієнтам компанії проводити грошові перекази та операції з електронними грошима. З початку січня 2021 року «NovaPay» (раніше відома як Пост Фінанс) об'єднала всі свої бренди під єдиною назвою для посилення свого іміджу та визначення платіжної системи, яка активно розвивалася з 2018 року. Під брендом «NovaPay» було представлено нові фінансові продукти, розширено можливості оплати для клієнтів та встановлено нові партнерські зв'язки. Уніфікація назв покращить впізнаваність та зрозуміння послуг компанії для споживачів, сприятиме уникненню плутанини та визначить «NovaPay» як інноваційний фінансовий сервіс. Компанія зберігає свою обіцянку клієнтам щодо надійності, швидкості та зручності розрахунків.

«NovaPay», яка є частиною групи компаній «Нова Пошта» з 2014 року, успішно функціонує на українському ринку. Компанія надає широкий спектр фінансових інструментів і продуктів як для фізичних осіб, так і для бізнесу як у форматі онлайн, так і офлайн. Сервіси «NovaPay» відзначаються ефективністю та зручністю, і їх можна використовувати в понад 3400 пунктах надання фінансових послуг та на інтернет-ресурсах.

«Нова Пошта Глобал» активно розвиває свою міжнародну партнерську мережу для надання клієнтам послуг з експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном.[22]

У 2020 році компанія виросла як підприємство з 27 на 19 місце в рейтингу платників податків України. Група компаній в цьому році внесла внутрішні 5 мільярдів гривень у вигляді податків і зборів до державного та місцевих бюджетів, що на 20% перевищує показники попереднього року.

Крім того, «Нова Пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні, і на даний момент у компанії працює понад 28 000 людей.

Рада директорів займає найвищу позицію в організаційній структурі управління. Цей орган представляє найвищий рівень управління

акціонерним товариством, функціонуючи між загальними зборами акціонерів.

Основне завдання Ради директорів полягає у розробці стратегії для збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії. Також вона відповідає за контроль за діяльністю виконавчих органів компанії.

Регіональний керівник встановлює, формулює і розробляє стратегічні плани, а також забезпечує їх виконання у всіх аспектах діяльності регіонального структурного відділу. Крім того, він представляє регіональний підрозділ в усіх взаємодіях з державними установами, організаціями та фізичними особами відповідно до повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів.

Регіональний директор має нагляд за роботою директора філії, від якого очікується звітність щодо проведеної роботи у підпорядкованій філії. Основна його роль полягає в гарантуванні досягнення заданих показників діяльності філії на призначеній території, сприяючи підтримці та розвитку позитивної репутації підприємства.

Директор філії відповідає за керівництво територіальними менеджерами, які в свою чергу повинні ефективно керувати відділеннями, щотижня проводячи наради з керівниками відділень та подавати звіти про заходи, спрямовані на покращення сервісу та дотримання правил компанії.

Територіальні менеджери передають отриману інформацію регіональному директору. Для ефективного виконання обов'язків територіальні менеджери можуть отримувати підтримку від керівників диспетчерської служби, які забезпечують доставку вантажів від терміналу до відділень у визначені терміни.

У випадку непередбачених ситуацій при транспортуванні між відділеннями та терміналом керівник диспетчерської служби разом з

територіальним менеджером вирішують ці питання, можливо залучаючи керівників відділень за потреби.

Керівник відділення. Це наступна за рівнем в організаційній структурі посада. Обов'язки керівника включають управління самим відділенням, підтримку своєї команди, включаючи стимулювання ефективної роботи, поліпшення надання послуг через зменшення людей у черзі та вирішення скарг на відділення та урегулювання надзвичайних ситуацій між клієнтами та співробітниками.

Керівник відділення подає звіт про результати своєї роботи територіальному менеджеру. Таким чином, ланцюжок передачі інформації виглядає наступним чином: «керівник відділення або керівник диспетчерської служби – територіальний менеджер – директор філії – регіональний директор – Рада директорів».

«Нова Пошта» є компанією, що несе соціальну відповідальність та реалізує різноманітні соціальні та екологічні проекти.[23] Один із прикладів – програма «Гуманітарна пошта», яка почала доставляти з 2014 року вантажі для волонтерів та на сьогоднішній день укладає співпрацю з 131 волонтерською організацією.

Крім цього, вона активно впроваджує програму збору вторинної сировини у своїх відділеннях та терміналах. Починаючи з квітня 2019 року, компанія поетапно переходить на новий тип упаковки, замінюючи пінопласт папером, який піддається вторинній переробці.

Зараз «Нова Пошта» для українців не лише сервіс доставки, але й група компаній, яка надає комплекс логістичних та супутніх послуг. З метою зручності клієнтів, в компанії активно впроваджують сучасні ІТ-рішення, такі як мобільний додаток, що дозволяє легко користуватися їхніми послугами. За даними на кінець 2015 року, додаток вже використовується понад 1,5 мільйонами українців.

Крім того, компанія успішно розвиває прогресивні формати сервісу, такі як сортування та обробка вантажів на терміналах, а також доставка відправлень не лише на відділення, але і через поштомати та міні-відділення (parcel shops). Завдяки цим сервісам клієнти мають можливість отримувати відправлення у пішій доступності не лише від своїх місць проживання, але й з офісних приміщень.[17]

Однією з основних стратегічних мет менеджменту та команди «Нова Пошта» протягом наступних п'яти років є активний розвиток компанії, спрямований на досягнення сталого зростання.

Цей стратегічний напрямок передбачає розширення сфери діяльності компанії на міжнародному рівні та посилення місцевої інфраструктури з метою забезпечення ефективної, оперативної та зручної доставки.

Серед ключових пріоритетів Стратегії-2020 визначається підвищення ефективності внутрішньо-корпоративних та логістичних процесів, активне впровадження інноваційних рішень, удосконалення наявних продуктів та запуск нових сервісів, таких як адресна доставка та розширення мережі власних поштоматів. Зазначені стратегічні завдання визначають вектор подальшого розвитку компанії та її конкурентоспроможність на ринку.[19]

Крім того, компанія має амбіції зробити «Нова Пошта» улюбленим сервісом експрес-доставки для українців у найближчі роки.

Мета полягає в тому, щоб люди регулярно та з задоволенням користувалися послугами компанії, а також рекомендували її іншим. Компанія постійно вдосконалює свій сервіс, щоб кожен контакт клієнта з «Нова Пошта» залишав тільки позитивні враження.[22]

2.2 Основні показники діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта»

Проаналізуємо основні показники діяльності компанії «Нова Пошта» за результатами останніх років. Перш за все розглянемо динаміку зміни кількості відділень компанії та кількості відправок.

Таблиця 2.1 – аналіз показників діяльності компанії «Нова Пошта» за 2011-2020рр.

№	Показники діяльності	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Кількість відділень, од	491	1959	1306	1419	2112	2333	2348	2671	6061	7145
2	Відсоток зміни кількості відділень, %	-	115,7	23,3	8,7	48,8	10,5	0,6	13,8	121,9	17,9
3	Кількість відправлень, млн	12,0	31,2	54,1	67,8	94,0	120,1	145,8	174,9	213,0	313,6
4	Відсоток зміни кількості доставлених посилок, %	-	160,0	73,4	25,3	38,6	27,8	21,4	20,0	16,1	47,2

У 2020 році «Нова Пошта» продовжує розширювати свою мережу, відкриваючи нові зручні відділення, переважно в селах. У жовтні компанія відкрила своє 7-тисячне відділення в Україні. Мережа компанії налічує вже 7145 відділень, з яких 5600 є партнерськими відділеннями, відкритими за франшизою. Понад 4000 з них розташовані в селах. Це означає, що кожне сьоме село в Україні вже обслуговується відділенням «Нова Пошта». Таким чином, жителі цих сіл мають можливість як продавати свої вироби та

фермерські товари споживачам, так і здійснювати покупки продуктів, товарів, ліків та медичних засобів онлайн, отримуючи їх поблизу свого дому.

У 2020 році, навіть при введеному карантині, «Нова Пошта» продовжила розширювати свою мережу, зосереджуючись на невеликих містах та селах. Забезпечення якісного сервісу доставки усім українцям, незалежно від їхнього місця проживання, чи то в мегаполісі, чи в селі, має велике значення для нас, - зауважує генеральний директор Нової пошти, Олександр Бульба. Протягом цього року ми вже відкрили 1300 нових відділень. Загалом, це означає, що в середньому Нова пошта відкривала по 5 відділень щодня, з яких 4 знаходились у селах, де раніше компанія не мала свого представництва.

Івано-Франківська область стала лідером у розширенні мережі, де протягом року з'явилося понад сотня нових відділень. Також до п'ятірки областей з розширення мережі увійшли Львівська, Одеська, Запорізька та Рівненська області. Весною «Нова Пошта» розпочала впровадження власної мережі поштоматів, які наразі працюють у всій країні в кількості понад 1600. Компанія впроваджує новий формат відділень, спрямованих на повний спектр послуг для бізнес-клієнтів і, практично, замінитимуть існуючі вантажні відділення «Нової Пошти». У майбутньому планується відкриття 40 таких бізнес-відділень у мільйонних містах, обласних центрах та деяких великих районних центрах.

«Нова Пошта» обслуговує широкий спектр бізнес-клієнтів, включаючи учасників ринку електронної комерції, великі компанії та малі підприємці з різних галузей. За роки співпраці з бізнесом ми ретельно вивчили їхні потреби: вони здійснюють велику кількість відправлень, перевозячи товари різних розмірів, від невеликих прикрас до великогабаритної техніки. Наші клієнти дуже цінують свій час і очікують

отримання якісних та комплексних послуг швидко та зручно. Весь накопичений досвід був врахований при розробці концепції нових відділень», зауважує Олександр Бульба, CEO «Нова Пошта».

«Нова Пошта» активно розвиває свою інфраструктуру через будівництво інноваційних терміналів у співпраці з іншими підприємцями протягом останнього року. В даний момент компанія шукає спів інвесторів для створення з нуля нових відділень, спрямованих на задоволення потреб бізнес-клієнтів. У цьому партнерстві інвестор буде відділення за власні кошти, а «Нова Пошта» зобов'язується взяти його в довгострокову оренду.

Нові бізнес-відділення будуть розміщені у місцях з високою кількістю підприємств та розвиненою інфраструктурою, з урахуванням наявності зручних доріг та паркування для клієнтів і інших необхідних умов.

Приміщення відділення буде розділене на фронт-офіс та бек-офіс. Перший буде складатися з двох зон для оброблення відправлень вагою до 30 кг та понад 30 кг. Бек-офіс об'єднає зони обробки посилок та вантажів, а також включатиме відділ пакування та простір для комфортної роботи працівників.

Нове відділення буде надавати широкий спектр послуг для бізнес-клієнтів, включаючи відправлення та отримання посилок і вантажів, пакування відправлень та фінансові послуги. Крім того, воно буде обладнано зонами самообслуговування, де клієнти матимуть можливість самостійно виконувати оформлення своїх відправлень. Введено новий сервіс експрес-драйв, що дозволяє клієнтам отримувати послуги «Нової пошти» навіть без походу до відділення, просто на містці для парковки. Окреслена територія довкола відділення буде благоустроєна зеленими насадженнями.

Планується, що відділення матимуть три розміри: 800, 1100 та 1400 кв. м. Великі відділення з площею 1400 кв. метрів планується будувати у

містах-мільйонниках та обласних центрах, тоді як в менших районах та окремих обласних центрах будуть відділення розміром 800 кв. метрів.

У 2019 році компанія «Нова Пошта» встановила новий рекорд, розширивши свою мережу до 6000 відділень по всій території України. Обсяг доставлених посилок і вантажів зросла на 22%, порівняно з 2018 роком, до понад 212 млн одиниць. Міжнародні відправлення збільшились на 26%. Понад 27% експрес-накладних було оформлено через мобільний додаток, бізнес-кабінет та особистий кабінет.

У 2019 році «Нова Пошта» активно впроваджувала цифрові інструменти, дозволяючи користувачам відстежувати посилки в режимі реального часу, оформляти договори та міжнародні експрес-накладні онлайн, а також оплачувати послуги бонусами. Це призвело до збільшення кількості користувачів мобільного додатку на 48%, до 3,7 мільйонів, і зростання кількості користувачів бізнес-кабінету в 5 разів.

Компанія продовжує активно розвивати проекти сталого розвитку, зосереджуючись на екологічних ініціативах. У 2019 році вони зробили крок у напрямку екології, перейшовши на паперовий ущільнювач і встановивши бокси для збору упаковки у відділеннях великих міст. За рік було зібрано понад 1600 тон втор сировини, що на 41% більше, ніж у 2018 році.

Протягом перших шести місяців 2020 року «Нова Пошта» здійснила доставку понад 128 мільйонів посилок і вантажів, що на 32% перевищує показники аналогічного періоду минулого року. Збільшення обсягів впливає зі змін у споживацьких звичках, оскільки покупці вирішили здійснювати економічні покупки, але робити це частіше. У другому кварталі спостерігалось зростання обсягів кур'єрської доставки на 35%.

Популярність сервісу «Нова Пошта» з доставки ліків серед клієнтів зросла з моменту його запуску у квітні. Протягом трьох місяців компанія здійснила понад 82 тисячі таких відправлень, при цьому половина з них була

доставлена у села та районні центри. Найбільше відправлень здійснено мешканцями областей: Київської, Харківської, Дніпропетровської, Донецької та Одеської.

У першому півріччі значно зросла і міжнародна доставка в межах групи «Нова Пошта». Підрозділ «Нова Пошта Глобал» успішно доставив понад 2,4 мільйона посилок і вантажів, що вдвічі перевищує обсяги за такий же період минулого року.

Це збільшення обумовлено розвитком співпраці з китайською службою доставки «Cainiao», американським роздрібним гігантом «iHerb», а також зростанням кількості відправлень із популярних магазинів у Китаї, Великобританії, США та Польщі через сервіс «NP Shopping». Українські споживачі проявили більше зацікавлення в замовленнях не лише в межах країни, а й за її межами. Кількість посилок, замовлених через сервіс «NP Shopping» з США, зросла на 20%, з Великобританії – на 86%. Доставки з Польщі збільшилися в три рази.

У 2019 році «Nova Poshta Moldova» відзначилася вражаючим зростанням обсягів відправлень і покращенням клієнтського портфеля. Кількість клієнтів зросла більше, ніж на 50%.

Основними чинниками цього успіху стали можливість доставки в будь-яку точку країни, прискорення процесу доставки та привертання нових великих бізнес-клієнтів. Це значно поліпшило загальний клієнтський досвід та підвищило задоволеність послугами компанії.

Компанія активно розширює спектр своїх послуг, охоплюючи як внутрішні доставки в межах країни, так і міжнародні відправлення. Крім того, вони впроваджують цифрові інструменти, які вже успішно зарекомендували себе в Україні.

Головними критеріями, що відображають рівень обслуговування клієнтів у компанії «Нова Пошта», є:

- Відсоток вантажів без пошкоджень визначається як відношення кількості вантажів, які не мають пошкоджень, до загальної кількості прийнятих для відправлення вантажів за місяць.
- Відсоток вантажів без втрат визначається як відношення кількості вантажів, які не були втрачені, до загальної кількості прийнятих для відправлення вантажів за місяць.
- Точність доставки до відділення оцінюється через порівняння запланованої дати прибуття вантажу, вказаної у експрес-накладній, з фактичною датою реєстрації вантажу сканером у відділенні.
- Точність адресної доставки визначається через порівняння запланованої дати прибуття вантажу, вказаної у експрес-накладній на адресу одержувача, і фактичної дати доставки вантажу клієнту.
- Точність адресного збору визначається через порівняння вказаної клієнтом дати забору вантажу у заявці з фактичною датою виконання цього замовлення.
- CSI, або рівень задоволеності клієнтів, вимірюється через випадково обрану представницьку групу клієнтів «Нова пошта», які відвідували їхні відділення. Оцінки задоволеності збираються телефонними опитуваннями, використовуючи автоінформатор. Учасники опитувань виражають своє задоволення за шкалою від 0 до 9 балів.
- NPS (Net Promoter Score), або готовність рекомендувати, визначається шляхом телефонного опитування через автоінформатор серед випадково обраної репрезентативної групи активних клієнтів компанії «Нова пошта». Учасники опитувань висловлюють свою готовність рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим за шкалою від 0 до 10 балів. На основі

отриманих оцінок клієнти поділяються на три групи: 8-9 балів – «прихильники», 7 балів – «нейтралі», 0-6 балів – «критики».

$NPS = \text{частка прихильників} - \text{частка критиків}$.

На сьогоднішній день компанія Нова пошта має наступні значення показників якості обслуговування.

Таблиця 2.2 – показники якості обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта»

№	Показник	Од. виміру	2019	2020	Відхилення
1	Вантаж без пошкоджень	%	99,97	99,96	-0,01
2	Вантаж без втрат	%	99,997	99,997	0
3	Своєчасно до відділення	%	96,25	92,71	-3,54
4	Своєчасно до дверей	%	95,56	86,90	-8,66
5	Своєчасно забранний вантаж	%	99,94	97,90	-2,04
6	CSI задоволеність сервісом	Бали з 10	8,64	8,63	-0,01
7	NPS готовність рекомендувати	%	77	70	-7

Упродовж 2018 року середній показник готовності рекомендацій (NPS) зрос від 58% до 66%, а у четвертому кварталі досяг 72%. Показник задоволеності сервісом (CSI) також відзначився покращенням, зростаючи від 8,17 балів у 2017 році до 8,42 балів із 10 у 2018 році. Середній час доставки посилок зменшився на 50 хвилин.

У 2019 році середній показник готовності рекомендацій (NPS) виріс із 73% до 77%, а CSI досяг 8,64 бала із 10 можливих.

Тепер проаналізуємо основні фінансові показники діяльності компанії «Нова Пошта» за останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – основні фінансові показники діяльності компанії
«Нова Пошта»

№	Фінансові показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Доходи (виручка від реалізації товарів та послуг),млн.грн.	6451	11670	16905	34986	39984	52051	65224	89618
2	Відсоток зміни доходів,%	-	80,9	44,9	107	14,3	30,2	25,3	37,4
3	Сумарні витрати,млн.грн.	6041	10827	16491	33384	37525	49328	61330	83531
4	Відсоток зміни сумарних витрат,%	-	79,2	52,3	102,4	12,4	31,5	24,3	36,2
5	Чистий прибуток млн.грн	410	844	414	1602	2459	2723	3894	6086
6	Відсоток зміни чистого прибудку %	-	105,6	-50,9	286,9	53,5	10,7	43,0	56,3

Протягом 2018 року група компаній «Нова Пошта» сплатила понад 3 млрд. грн. податків і зборів, що на 43% перевищує обсяги попереднього року. У 2019 році цей показник зрос на 4,3 млрд грн. За 2020 рік «Нова Пошта» піднялася на 19 місце у рейтингу найбільших платників податків України, сплативши 5 млрд. грн. податків і зборів, що на 20% більше, ніж попередній рік.

Отже, можна зазначити, що компанія «Нова Пошта» вирізняється не лише успішною фінансовою діяльністю, але також є лідером на українському ринку у сфері кур'єрської доставки, впровадженні нових сервісів та наданні якісного обслуговування клієнтів.

2.3 Аналіз процесу обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»

Згідно діяльності компанії «Нова Пошта», основних процесів обслуговування клієнтів два, а саме:

- відправлення замовлень;
- отримання замовлень.

Відправка з відділення складається з етапів наведених у таблиці.

Таблиця 2.4 – основні фінансові показники діяльності компанії
«Нова Пошта»

№	Назва етапу	Описання етапу
1	Вибір відділення	Необхідно вибрати найближче відділення для відправлення, з урахуванням того, що поштове відділення приймає посылки вагою до 30 кг, тоді як вантажне відділення приймає вантажі без обмежень за вагою.
2	Вибір способу пакування	Вам треба вибрати спосіб упаковки відправлення: - скористатися послугою «Пакування», отримавши допомогу працівника відділення; - самостійно згідно з правилами упаковки та визначення ваги відправлення.
3	Надання необхідної інформації	Потрібно звернутися до співробітника відділення «нова пошта» й надати йому інформацію, необхідну для оформлення відправлення, а саме: - ПІБ, адресу та мобільний телефон відправника; - місто доставки відправлення; - ПІБ, адресу та мобільний телефон одержувача; - опис відправлення; - оголошену вартість; - додаткову послугу; - платника послуги; - форма розрахунку. Точну вагу і габарити відправлення розраховує співробітник «нова пошта».
4	Надання карти клієнта	За наявності карти клієнта.
5	Оплата послуги	Якщо платником є відправник, то потрібно оплатити послуги.
6	Отримання експрес-накладної	Потрібно отримати від оператора відділення експрес-накладну, в якій зазначено орієнтовну дату доставки відправлення і вартість послуг.
7	Зберігання експрес-накладної	Потрібно зберегти до моменту отримання відправлення одержувачем.

Головна проблема у цьому процесі полягає у належній упаковці відправлень. За статистикою якості обслуговування, 99,96% посилок доставляються без пошкоджень. Проте, деякі випадки залишаються менш щасливими через неправильну упаковку. Компанія «Нова Пошта» розробила прості поради та відеоінструкції щодо належної упаковки товарів.

Для подолання «вузьких місць» компанія «Нова Пошта» систематично впроваджує нововведення. Першим таким кроком було запровадження мобільного додатку у 2012 році. Проте, оскільки технології стрімко розвиваються, компанія вирішила повністю оновити додаток у кінці 2015 року, представивши нову версію для iOS і Android. Для стимулювання переходу користувачів до онлайн-послуг була впроваджена мотиваційна програма з використанням бонусів. Зараз на порядку денному впровадження версії мобільного додатку 3.0, спрямованої на малий і середній бізнес, а також на задоволення потреб приватних клієнтів.[27]

Процес обслуговування клієнтів у «Новій Пошті» можна охарактеризувати як високоякісний та орієнтований на зручність та задоволення потреб клієнтів. Нижче наведено аналіз ключових аспектів цього процесу:

Мережа відділень та пунктів обслуговування: «Нова Пошта» має вражаючу мережу відділень, яка охоплює практично всі населені пункти України. Це робить послуги компанії дуже доступними для клієнтів по всій країні.

Електронні сервіси та онлайн-інструменти: Компанія активно використовує сучасні технології у сфері логістики та інформаційно комунікаційних систем. Онлайн інструменти, такі як відстеження відправлень та онлайн замовлення, надають клієнтам зручність та контроль над їхніми послугами.[26]

Іноваційний підхід: «Нова Пошта» відома своєю інноваційною діяльністю. Впровадження сучасних технологій у сферу логістики підвищує якість та ефективність послуг. Це означає, що компанія відкрита для новаторських рішень, які полегшують взаємодію з клієнтами.

Робота з бізнес-сегментами: крім поштових послуг, «Нова Пошта» надає широкий спектр логістичних рішень для різних бізнес-сегментів, таких як електронна комерція, дрібний та оптовий бізнес. Це робить компанію важливим партнером для різних галузей.

Надійність та високий стандарт обслуговування: «Нова Пошта» визначається не лише своїми послугами, але й високим стандартом обслуговування. Їхній успіх свідчить про надійність та готовність задовольнити потреби клієнтів, використовуючи інноваційний підхід.

Залучення спільноти клієнтів: «Нова Пошта» створює сприятливий клімат для взаємодії з клієнтами, враховуючи їхні потреби та думки. Вони не тільки слухають, а й враховують фідбек, щоб постійно покращувати свої послуги.

Система вирішення проблем: У разі виникнення проблем чи запитань, «Нова Пошта» має добре налагоджену систему вирішення проблем. Клієнти можуть легко звертатися за підтримкою, і компанія намагається швидко та ефективно вирішувати усі питання.

У цілому, «Нова Пошта» не лише надає послуги доставки, а й створює досвід обслуговування, який вражає своєю якістю, зручністю та технологічністю. Їхній підхід до обслуговування клієнтів визначається не лише виконанням функцій, але й відчуттям партнерства та взаєморозуміння.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентного статусу ТОВ «Нова Пошта»

У сучасному світі, де конкуренція надзвичайно жорстка, прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентного статусу, є визначальною стратегією для успіху підприємства. На прикладі ТОВ «Нова Пошта», одного з провідних логістичних операторів, розглянемо процес та ключові аспекти управлінського рішення в цьому напрямі.

Аналіз Ринку та Конкурентів: Перше і найважливіше управлінське рішення це проведення глибокого аналізу ринку та конкурентів. «Нова Пошта» вивчає поведінку конкурентів, визначає їхні слабкі та сильні сторони, а також виявляє можливості для власного вдосконалення.

Цільове Позиціонування: Визначення унікальної цінності, яку може надати «Нова Пошта» своїм клієнтам, є ключовим етапом. За допомогою управлінських рішень виробляється чітке позиціонування компанії на ринку, враховуючи вимоги та очікування клієнтів.

Технологічні Інновації: Впровадження передових технологій у логістичний процес дозволяє «Новій Пошті» підвищити ефективність та якість своїх послуг. Управлінські рішення, спрямовані на технологічні інновації, допомагають автоматизувати процеси та прискорювати обслуговування.

Стратегічні Партнерства: Закладення стратегічних партнерств із ключовими гравцями ринку дозволяє підприємству розширювати свої можливості та отримувати доступ до нових ресурсів. Правильне

управлінське рішення вибирає потужних стратегічних партнерів для досягнення взаємних цілей.

Фокус на Споживача: Управлінське рішення, орієнтоване на споживача, полягає у вивченні та реагуванні на його потреби. «Нова Пошта» вдосконалює свої сервіси, додає нові послуги та створює зручні умови для клієнтів.

Інтеграція Зелених Рішень: Зростаюча екологічна свідомість суспільства вимагає від компаній впровадження екологічно чистих рішень. «Нова Пошта» може приймати управлінські рішення на користь екології, використовуючи, наприклад, електромобілі та ефективні методи упаковки.

У світлі сучасних вимог та тенденцій, ТОВ «Нова Пошта» розглядає покращення своєї системи логістики як стратегічний напрямок розвитку.

1. **Технологічні Інновації в Логістиці:** Удосконалення системи включає в себе впровадження передових технологій в логістичні процеси. Використання систем відстеження, штучного інтелекту та аналітики дозволяє оптимізувати маршрути, визначати оптимальні точки складування та ефективно керувати запасами.
2. **Розширення Інфраструктури:** Створення нових терміналів та розширення мережі власних поштоматів є важливим аспектом розвитку. Це дозволяє оптимізувати процеси доставки та забезпечити швидке обслуговування клієнтів.
3. **Екологічно Орієнтована Логістика:** Розвиток ефективної системи логістики також включає в себе переосмислення підходів до екологічності. Зменшення викидів шляхом використання екологічно чистих видів транспорту та оптимізація упаковки для зменшення відходів стають важливими завданнями.
4. **Підвищення Кваліфікації Персоналу:** Ефективність системи логістики визначається не лише технологіями, але й кваліфікацією

персоналу. Тренінги та професійний розвиток сприяють створенню висококваліфікованої команди, здатної оптимально вирішувати завдання логістики.

5. Стратегічні Партнерства в Логістиці: Закладення стратегічних партнерств із провідними постачальниками послуг логістики дозволяє оптимізувати витрати та поліпшує загальну ефективність ланцюга постачання.
6. Клієнтоорієнтованість в Логістиці: Важливим аспектом є також удосконалення сервісів для клієнтів. Відстеження вантажів, швидка реакція на зміни в замовленнях та індивідуальний підхід це ключові компоненти клієнтоорієнтованої логістики.

Управлінське рішення представляє собою висновок, який виникає внаслідок використання різних формалізованих методів управління, таких як економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Це важливий етап в управлінні, де керуюча система організації приймає конкретні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Управлінське рішення формується під час вибору оптимальної альтернативи та є результатом обдумувань, аналізу, обговорень, прогнозувань і розробки стратегій для досягнення мети управління.

Методи управління, які трансформуються у конкретні управлінські рішення, передають свій вплив від керуючої системи до керованої через канали прямого зв'язку. Це забезпечує необхідний контроль і вплив для забезпечення ефективного виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг та досягнення відповідних результатів у сферах виробничої, фінансової, економічної та інших діяльностей.

Прийняття оптимального управлінського рішення стає можливим завдяки комплексному аналізу процесів і проблем у різних сферах діяльності, таких як виробнича, збутова, фінансова та інші. При цьому

основний акцент робиться на врахуванні інтересів та стратегічних цілей організації. Також важливим є врахування факторів, пов'язаних з оптимізацією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, максимізацією прибутку та іншими аспектами.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди.

Процес вироблення раціональних рішень охоплює дев'ять етапів:

1. Визначення цілей організації. Встановлення мети або цілей є ключовим етапом у стратегічному управлінні організацією. Це визначення вказує на те, які конкретні результати або стан організація прагне досягти протягом певного періоду.
2. Виявлення проблем процесі досягнення визначених цілей. Виявлення проблем у процесі досягнення значущих цілей є важливим етапом у стратегічному управлінні організацією. Цей процес включає в себе аналіз і ідентифікацію перешкод або труднощів, які можуть уповільнити чи перешкодити досягненню поставлених мет.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей є кроком, який дозволяє більш глибоко розібратися у суті проблем та визначити шляхи їх вирішення.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми. Пошук варіантів вирішення проблеми - це крок, спрямований на знаходження ефективних та стратегічних шляхів подолання труднощів.
5. Узгодження рішень в організації. Узгодження рішень в організації - це процес, в ході якого приймаються остаточні рішення щодо вибору конкретних стратегій або заходів для вирішення проблеми.

6. Затвердження рішення. Затвердження рішення - це заключний етап у процесі вирішення проблеми, коли обрана стратегія чи варіант вирішення отримує підтримку та остаточне схвалення.
7. Підготовка рішення до реалізації. Підготовка рішення до реалізації це етап, на якому визначаються конкретні дії та ресурси, необхідні для впровадження обраного варіанту вирішення проблеми.
8. Управління реалізацією рішення. Управління реалізацією рішення це процес контролю та координації всіх дій, спрямованих на впровадження обраного варіанту вирішення проблеми.
9. Перевірка ефективності рішення. Перевірка ефективності рішення є важливим етапом, який дозволяє оцінити результати впровадження та визначити, наскільки вони відповідають очікуваним цілям.

Цей підхід до формування управлінських рішень є найбільш доцільним для загальних, стратегічних та високорівневих управлінських рішень. Проте, його суттєві недоліки виявляються у тому, що перший етап цього підходу, який включає фазу планування, відбувається задовго до прийняття конкретного управлінського рішення. Крім того, цей метод недостатньо чітко розкриває концепцію оптимізації управлінських рішень.

Невпинне поліпшення конкурентного стану підприємства виступає як запорука його розвитку та підвищення фінансових показників, а також залучення нових клієнтів.

Класифікація конкурентних стратегій ґрунтується на розумінні ролі та місця конкретної організації в контексті її конкурентів. З огляду на частку ринку, яку утримує організація, виділяють чотири типи конкурентних стратегій: лідера, челенджера, послідовника та фахівця.

З точки зору ТОВ «Нова Пошта», оптимальним вибором буде стратегія лідера, спрямована на розширення своєї частки ринку. Це

досягається шляхом задоволення потреб існуючих клієнтів за рахунок зниження вартості послуг з доставки.

З огляду на швидкі темпи технологічного розвитку, ТОВ «Нова Пошта» може активно впроваджувати передові технології у свої логістичні та інформаційні системи. Це включає в себе розробку та впровадження інноваційних онлайн-інструментів, які сприяють взаємодії з клієнтами, а також оптимізацію внутрішніх процесів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

З метою реагування на змінні потреби ринку та виходу на нові сегменти клієнтів, «Нова Пошта» може фокусуватися на розробці та впровадженні нових послуг. Це може включати в себе розширення спектру послуг для підтримки електронної комерції, а також оптимізацію логістичних рішень для прискорення доставки та забезпечення більшого комфорту для клієнтів.

Стратегія розвитку персоналу є ключовим елементом успішної конкуренції. Інвестування в навчання та розвиток висококваліфікованих кадрів дозволить «Новій Пошті» не лише забезпечити ефективність своїх операцій, але й забезпечити високий рівень обслуговування для клієнтів, враховуючи сучасні технологічні вимоги та стандарти. Ці стратегічні напрями допоможуть підвищити конкурентний статус ТОВ «Нова Пошта» та забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах швидкозмінюваного бізнес-середовища.

3.2 Розвиток ефективної системи логістики ТОВ «Нова Пошта»

Логістика, як суттєвий компонент сучасного бізнесу, визначається не лише як забезпечення потоку товарів від виробника до споживача, але і як стратегічний інструмент, спрямований на оптимізацію всіх ланцюгів

постачання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток ефективної системи логістики є завданням важливим і водночас викликаючим, оскільки вимагає поєднання передових технологій, стратегічного мислення та гнучкості в реагуванні на ринкові зміни.

Одним із ключових факторів розвитку ефективної системи логістики є оптимізація всього ланцюга постачання. Впровадження сучасних технологій у відстеження, управління запасами та планування можливостей дозволяє не лише зменшити час доставки, але й знизити витрати на зберігання та зменшити ризик непроданого товару. В еру цифровізації, використання інформаційних технологій є важливою складовою ефективною логістичної системи. Системи інтегрованого управління, штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей стають необхідні для точного прогнозування попиту, раціонального використання ресурсів та забезпечення високої швидкості реакції на зміни у середовищі.

Сучасні умови бізнесу вимагають гнучкості в управлінні логістичними процесами. Здатність швидко адаптуватися до змін у попиті, постачанні чи регулюючих стандартах є критичною. Розробка гнучкої системи, яка може ефективно функціонувати в умовах невизначеності, стає основою успішної логістики. Ефективна система логістики вимагає також плідної співпраці та партнерства з усіма ланцюгами постачання. Взаємодія з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками ринку сприяє зменшенню затрат та оптимізації процесів.

В сучасному світі, де швидкість та точність є критичними елементами для конкуренції на ринку послуг доставки, розвиток ефективної системи логістики стає вирішальним завданням для підприємств, зокрема для ТОВ «Нова Пошта». Логістика визначається не лише як технічний процес переміщення товарів, але як стратегічний інструмент, що формує конкурентні переваги. У цьому есе розглянемо, як розвиток ефективної

системи логістики може вплинути на прискорення доставки та зміцнення позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку.

Ефективність системи логістики забезпечує прискорення всього циклу доставки, від прийому товарів від відправників до їхньої доставки отримувачам. Оптимізовані маршрути, точне відстеження вантажів, автоматизовані процеси складського управління, усі ці аспекти сприяють зменшенню часу доставки. Врахування великої кількості факторів, таких як трафік, погодні умови та інші, дозволяє адаптувати маршрути та уникнути можливих затримок.

Ефективна логістика дозволяє ТОВ «Нова Пошта» ефективно керувати запасами і складською інфраструктурою. Інтеграція сучасних технологій та інформаційних систем допомагає у реальному часі відстежувати рух товарів, контролювати їхню кількість на складі та автоматизовано викликати необхідні запаси. Це не лише забезпечує швидше виконання замовлень, але і уникнення непотрібних витрат на утримання запасів. Одним з ключових аспектів розвитку логістики є впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та аналітика даних. Автоматизація процесів моніторингу та управління дозволяє в реальному часі реагувати на зміни та оптимізувати весь логістичний ланцюг.

Важливим елементом є також взаємодія з партнерами та постачальниками. Спільні ініціативи щодо розробки спільних стандартів, використання єдиних технологічних платформ та обмін даними сприяють створенню єдиної логістичної екосистеми, що позитивно впливає на швидкість та ефективність всієї системи.

Продовжуючи шлях удосконалення логістичних процесів для ТОВ «Нова Пошта», важливо враховувати потреби та очікування клієнтів. Висока якість обслуговування та забезпечення точності та надійності

доставки є ключовими факторами задоволення клієнтів. Деякі інноваційні рішення можуть включати в себе спрощення процесу відстеження вантажів для клієнтів, швидше інформування про статус замовлення, а також розвиток гнучких та індивідуалізованих варіантів доставки. Окрім того, вирішення екологічних питань також може стати не тільки обов'язковою соціальною відповідальністю, але й джерелом конкурентної переваги. Зменшення викидів від транспорту, використання відновлювальних джерел енергії та екологічно чистих технологій можуть покращити імідж компанії та привернути споживачів, які стають все більше свідомими екологічних питань.

Підвищення автоматизації та впровадження інтелектуальних технологій може допомогти у розробці інноваційних методів управління запасами та прогнозуванні попиту. Використання аналітики даних для передбачення тенденцій споживання та оптимізації складських запасів може сприяти зниженню часу обробки замовлень та витрат на зберігання.

Основною перевагою логістичної системи «Нова Пошта» є гнучкість та висока адаптивність до змін у ринкових умовах. Здатність швидко реагувати на попит і вчасно впроваджувати нові сервіси дозволяє компанії залишатися лідером в галузі. Наприклад, розширення географії обслуговування та запуск додаткових послуг, таких як адресна доставка та власні поштомати, свідчать про активний розвиток та готовність компанії відповідати наростаючим потребам клієнтів.

Ще однією важливою характеристикою ефективності логістичної системи «Нова Пошта» є акцент на якість обслуговування клієнтів. Компанія розуміє, що задоволений клієнт це не лише постійний користувач послуг, але й посол бренду. Спрощення процесу відстеження відправлень, висока доступність інформації для клієнтів та вивчення їхніх потреб це стратегічні кроки для підтримання високого рівня задоволеності клієнтів.

Покращення логістики у ТОВ «Нова Пошта» відбувається за допомогою комплексного підходу, орієнтованого на забезпечення найвищого рівня задоволення клієнтів, оптимізацію процесів та використання передових технологій. Кілька ключових напрямків покращення можуть бути виділені:

Автоматизація процесів: Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації внутрішніх процесів, від обробки замовлень до маршрутизації доставки. Це допомагає покращити швидкість обробки замовлень та зменшити ймовірність помилок.

Оптимізація транспортних маршрутів: Використання аналітики та інтелектуальних систем для оптимізації маршрутів доставки, зменшення часу перебування вантажів на складах та мінімізації витрат на паливо.

Розвиток інфраструктури: Постійне розширення мережі складів та терміналів, адаптованих до сучасних стандартів логістики. Це дозволяє забезпечувати ефективне розподілення вантажів та швидку обробку замовлень.

Інноваційні рішення: Впровадження нових технологій, таких як «ІоТ» (інтернет речей) для відстеження та моніторингу вантажів, а також використання робототехніки та автономних транспортних засобів для оптимізації складських процесів.

Екологічна урбаністика: Запровадження екологічно зручних рішень, таких як електричний транспорт для доставки в містах та еко-френдлі упаковка, що дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище.

Розробка додаткових сервісів: Вдосконалення та розширення додаткових сервісів, таких як сервіс адресної доставки, що підвищує зручність для клієнтів та створює конкурентну перевагу.

Ефективне використання даних: Аналіз великих обсягів даних для виявлення тенденцій, попередження можливих проблем та прийняття рішень на основі фактичних даних.

ВИСНОВКИ

У цій роботі представлено детальний аналіз системи управління ресурсами компанії «Нова Пошта», яка характеризується високою компетентністю та ефективністю. Вивчення різних аспектів діяльності компанії показує, що компанія успішно впровадила сучасний підхід до управління та ефективно використовує різні ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

Успіх «Нової Пошти» базується на інтегрованому управлінні різними ресурсами, які взаємодіють як система. Компанія виявляється своєрідним «оркестром», де людські ресурси, фінанси, технічні та інформаційні ресурси гармонійно співпрацюють для досягнення високих результатів.

Успішне управління ресурсами також вимагає адаптації до постійних змін у бізнес-середовищі. Забезпечення персоналу відповідною кваліфікацією, мотивацією та можливостями розвитку є ключем до функціонування компанії в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

У фінансовому контексті, виділяється стратегічне використання фінансових ресурсів для підтримки стійкості та втілення стратегічних планів компанії. Ефективне фінансове управління та аналіз прибутковості проектів визначають рушійну силу для подолання фінансових викликів і забезпечення довгострокового успіху.

Однією з головних особливостей успішного управління ресурсами в «Новій Пошті» є впровадження інноваційних технологій та систем автоматизації. Це дозволяє компанії ефективно вирішувати завдання, пов'язані з логістикою, бухгалтерським обліком та управлінням людськими ресурсами. Використання сучасних інформаційних систем підвищує

швидкість обробки даних та прийняття рішень, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Управління ресурсами на підприємстві є не просто рутинною обов'язковістю, але важливою стратегічною ланкою, спрямованою на досягнення мети та забезпечення сталого розвитку організації. Його базис – це справжня «команда супергероїв», де людські ресурси, фінанси, матеріальні активи, інформаційні технології та інші елементи взаємодіють, як гармонійний оркестр, для досягнення високих результатів.

Найважливішою ланкою в цьому «організаційному симфонічному аркуші» є управління людським капіталом. Забезпечення персоналу відповідною кваліфікацією, мотивацією та можливостями розвитку є не тільки ключем до успішного функціонування, але і важливою відзначкою в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Фінанси в цьому контексті – це не просто числа на папері, але стратегічний інструмент для підтримки фінансової стійкості та реалізації стратегічних планів. Ефективне фінансове управління, раціональне використання капіталу та аналіз прибутковості проектів стають рушійною силою для подолання фінансових викликів.

Матеріальні та технічні ресурси вимагають керування на рівні майстерності для оптимізації виробничих процесів та забезпечення високої якості продукції. Використання інформаційних технологій, впровадження новітніх методів управління та системи контролю і звітності – це своєрідний «технологічний гурток», який забезпечує конкурентоспроможність та інноваційність підприємства.

«Нова Пошта» – це не просто компанія з послуг доставки. Це величезний поштовий хмарочос, що височіє над українським ринком з 2001 року. Вона розцвітає та розгалужується, будуючи свою імперію доставки та логістики, яка тягне коріння глибоко в усі куточки країни.

Зі своєю вражаючою мережею відділень, «Нова Пошта» обіймає навіть ті населені пункти, які можуть бути важкодоступними. Це означає, що незалежно від того, де ви знаходитесь в Україні, є рука допомоги із доставкою, яка завжди дотягується до вас.

Але що робить «Нову Пошту» справжньою перлиною серед конкурентів – це інновації.

Тут технології стають не лише інструментом, але і частиною душі компанії. Інтерактивні онлайн-сервіси не лише відстежують ваші відправлення, але роблять весь процес легким та захоплюючим.

«Нова Пошта» – це не тільки листи та посилки. Це стратегічний логістичний союз для бізнесу в усіх його виразах.

Коли мова заходить про «Нову Пошту», не можна ігнорувати її роль у формуванні сучасної торгівлі та логістики в Україні. Вони не просто доставляють товари, вони полегшують весь танець торгівлі, безперешкодно з'єднуючи покупців і продавців. І, звичайно, в основі цієї компанії лежить спільнота її клієнтів.

«Нова Пошта» відома своєю надійністю та інноваційним підходом. Передати посилку «Новій Пошті» це не просто відправити її, це означає віддати їй в дім, який піклується про кожну деталь і пропонує сервіс, який змушує вас відчувати себе особливими.

Однією з ключових рекомендацій для «Нової пошти» є впровадження інформаційних технологій та автоматизація бізнес-процесів. ІТ рішення можуть великою мірою полегшити внутрішню координацію та спростити процеси, такі як відстеження вантажів, управління запасами та обробка замовлень. Впровадження автоматизованих систем може виявити значний вплив на оптимізацію витрат та забезпечення точності управлінських рішень.

У кінцевому висновку слід підкреслити, що «Нова Пошта» в Україні визначається не лише широким спектром послуг, але й ефективним управлінням ресурсами на всіх рівнях.

Впровадження новаторських підходів, технологій та систем управління робить компанію лідером на ринку та забезпечує її стабільний розвиток в умовах сучасної економічної динаміки.

Усе враховуючи, дипломна робота представляє глибокий аналіз та висновки, які можуть бути корисні для практичного застосування в сфері управління ресурсами в інших компаніях, а також для подальших досліджень в галузі корпоративного управління та логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. / Л. П. Артеменко. Київ, 2018. 53 с. (дата звернення 01.12.23)
2. B2B продажі та їхні особливості. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/shho-take-v2v-prodazhi/>. (дата звернення 01.12.23)
3. B2B-продажі. Покроковий план побудови. URL: <https://executives.com.ua/b2b-prodazhi-plan-pobudovy/>. (дата звернення 02.12.23)
4. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України / А.В. Валюх, О.В. Зайцев // Інфраструктура ринку. 2019. № 28. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/28-2019> (дата звернення 01.12.23)
5. Геращенко І. О. Напрямки підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 20 (1296). С. 65–68. (дата звернення 15.11.23)
6. Григорак М. Ю. Логістика постачання, виробництва та дистрибуції: Навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.В. Катерна, К.М. Молчанова Київ : НАУ, 2017. 382 с. (дата звернення 01.12.23)
7. Луценко, Д.В. Розвиток економіки в умовах новітньої України: проблеми та шляхи їх поліпшення. С. 632-635. (дата звернення 19.11.23)
8. Майстро С. В. Розвиток конкурентного середовища в Україні та результативність державної антимонопольної політики. Вісник

- Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1. С. 207–214. (дата звернення 01.12.23)
9. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №2. С.71–74. (дата звернення 15.11.23)
 10. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №2. С.71–74.
 11. Нагорский В. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію «Нова пошта».URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/>. (дата звернення 03.12.23)
 12. «Нова пошта» запропонувала новий спосіб економії на відправці посилок URL: <https://prostomob.com/ukr/4863-novaya-pochta-predlozhila-novyjsposob-ekonomii-na-otpravke-posylok/amp> (дата звернення 25.11.23)
 13. «Нова пошта» впровадила послугу прискореного обслуговування клієнтів на вулиці URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/656480.html> (дата звернення 01.12.23)
 14. «Нова Пошта» тестує експериментальне відділення з розширеними функціями. URL: <https://rubryka.com/2019/05/07/nova-poshta-testuye> (дата звернення 29.11.23)
 15. Офіційна сторінка компанії «Нова Пошта» <https://novaposhta.ua> (дата звернення 28.11.23)
 16. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39-2. С.17–20. (дата звернення 03.12.23)

17. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» від 14.02.2018 № 104-р. URL: [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/104-2018-%D1%80) (дата звернення 02.12.23)
18. Садівник М. Системи електронної комерції у корпоративному секторі B2B. URL: <https://www.slideshare.net/taltek/4-b26-62977107> (дата звернення 01.12.23)
19. Семенчук О. Терміни доставки скорочуються: логістичний прогноз на 2020 рік. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/termini-dostavki-skorochujutsya-logistichnij-prognoz-na-2020-rik/> (дата звернення 02.12.23)
20. Top Sites in Ukraine. URL: <https://www.alexa.com/topsites/countries;0/UA> (дата звернення 27.11.23)
21. Фінансово-економічний словник :словник-довідник / кол. авт. : Юнін О. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.
22. Фролова Н. Л. Світовий досвід державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 68–78.
23. Шевчук О. 2 млн посилок видали клієнтам вуличні адміністратори «Нової пошти». URL: <https://portal.lviv.ua/news/2020/11/11/2-mIn-posylok-vydaly-kliientam-vulychni-administratory-novoi-poshty> (дата звернення 23.11.23)
24. Як Нова пошта перевела третину клієнтів на онлайн-обслуговування за допомогою програми. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/nova-poshta-prilozheniya/> (дата звернення 01.12.23)

25. Яремко А. Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145-153.
26. Як Нова пошта перевела третину клієнтів на онлайн-обслуговування за допомогою програми. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/nova-poshta-prilozheniya/> (дата звернення 01.12.23).