

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

Дар'я ГОНЧАРОВА

Керівник наукової роботи:

доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент,

проректор з науково-дослідної роботи

ХГУ «НУА»

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій » _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
« » червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ГОНЧАРОВОЇ Дар'ї Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Трансформація системи управління компанією»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання студентом роботи « » червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- Теоретично обґрунтувати необхідність трансформації системи управління компаніями в умовах постійних змін.
- Сформулювати розуміння процесу трансформації системи управління компанією.
- Розробити інструментарій управління конфліктами при трансформації системи управління.
- Провести оцінку діяльності компанії «Нова пошта» та якості управління.
- Розробити рекомендації з метою впровадження в систему управління нового процесу - «управління трансформацією та організаційним розвитком».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні аспекти та актуальність трансформації системи управління підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Напрями трансформації системи управління компанії «Нова пошта»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « » грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Дар'я ГОНЧАРОВА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Трансформація системи управління: визначення, сутність та актуальність на сучасному етапі розвитку.....	8
1.2. Конфлікти як причина трансформації	18
1.3. Етапи прийняття рішення щодо трансформації системи управління	25
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА».....	31
2.1. Становлення та розвиток бізнесу компанії «Нова пошта»	31
2.2. Аналіз ліквідності, ефективності діяльності та середовища розвитку компанії «Нова пошта»	38
2.3. Напрями трансформації діяльності компанії «Нова пошта».....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням конкуренції, посиленням боротьби за ресурси та ринки збуту, а також викликами та перешкодами, що сформувала війна в Україні. Все це визначає необхідність трансформації системи управління як окремими господарськими одиницями, так і економікою нашої країни в цілому. Завдання повоєнної відбудови має на меті підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та зростання добробуту суспільства через впровадження нових управлінських рішень. Вкрай важливими є умови зміни світового економічного порядку та глобальної нестабільності, що вимагають від управлінців підприємств високих темпів адаптації, застосування методів і інструментів удосконалення системи управління.

Система управління підприємством, яка споживає різноманітні ресурси для досягнення результату, має подвійну природу, оскільки в ній інтегровані як відносини між структурними компонентами, так і відносини між працівниками. Оскільки ресурси обмежені, дуже важливим стає завдання для менеджменту створити таку систему управління, яка б дозволяла збільшувати обсяги вироблених благ для задоволення зростаючих потреб при економії трудових матеріальних, нематеріальних та часових ресурсів. Економія часу - це «простір» вільного розвитку та життєдіяльності, де відбувається творчий розвиток особистості. Багатство суспільства вимірюється наявністю вільного часу у кожного його громадянина. І цей фактор має особливе значення для покоління, що зараз виходить на ринок праці.

Таким чином, виклик для менеджменту підприємства полягає в побудові системи управління високої продуктивності через економію робочого часу, що є свідченням не лише розвитку техніки та технологій, а й зрілості соціально-управлінських відносин між співробітниками.

Підприємство та система управління ним є відкритою системою, що здатна до самоорганізації, функціонує в рамках глобальної соціально-

економічної "оболонки". Оскільки вона відкрита, система постійно перебуває в умовах змін, що викликані взаємодією як з зовнішнім середовищем, так і між внутрішніми об'єктами системи, що може призвести до дезінтеграції в процесі управління. Накопичення постійних змін змушує підприємство кардинально трансформувати систему управління, що передбачає якісний перехід до більш зрілої форми управління. При цьому основна увага менеджменту при виборі напрямків розвитку має бути зосереджена на структурно-системних та культурно-поведінкових компонентах управлінської системи. Інтеграція впливу на них через стимулювання працівників підвищувати ефективність роботи підприємства забезпечить довгострокову стабільність результатів компанії.

Питання управління та розвитку системи управління організаціями є важливими та широко висвітленими в науковій літературі. Ці питання висвітлюються у роботах таких іноземних науковців Б. Басса, Ф. Котлера, К.Портера, К. Левана, А. Девидсона та багатьох інших. Ці питання в Україні вивчають такі фахівці, як Т. Власенко, Є. Гринь, І. Ігнат'єва, В. Кудлай, О.Євлах, В. Корольков, О. Соріна, Е. Тельчаров та інші.

Метою дослідження є розробка пропозицій з вдосконалення та трансформації системи управління компанією в умовах постійних змін, що дозволять досягти поставлених цілей. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні конкретні завдання:

1. Теоретично обґрунтувати необхідність трансформації системи управління компаніями в умовах постійних змін.
2. Сформулювати розуміння процесу трансформації системи управління компанією.
3. Розробити інструментарій управління конфліктами при трансформації системи управління.
4. Провести оцінку діяльності компанії «Нова пошта» та якості управління.

5. Розробити рекомендації з метою впровадження в систему управління нового процесу - «управління трансформацією та організаційним розвитком».

Об'єкт дослідження – управлінські процеси на підприємстві. Предмет дослідження – система управління компанією «Нова пошта».

Основні теоретичні принципи та положення дослідження базуються на фундаментальних розробках, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних вчених та експертів-практиків у галузі менеджменту. У дослідженні застосовані загальнологічні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, методи індукції та дедукції, абстрагування, теоретичного та емпіричного узагальнення, аналогії та моделювання. Окрім того, були використані спеціальні методи для збору, обробки, аналізу інформації та звітності. Для візуалізації отриманих даних були використані табличні та графічні форми подання інформації.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра були розглянуті на на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку літератури. Основний текст викладено на 53 сторінках, містить 3 таблиці, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Трансформація системи управління: визначення, сутність та актуальність на сучасному етапі розвитку

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що постійно змінюється, створюючи високий рівень невизначеності та ризику. Вплив глобальних і локальних чинників, включаючи війну в Україні, вимагає від бізнесу гнучкості, адаптації, трансформації та ефективного управління ризиками для забезпечення стабільності та розвитку [9].

Невизначеність виникає через нестачу інформації або неможливість передбачити майбутні події. Основними джерелами невизначеності є економічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів і зміни в податковій політиці. Політичні фактори включають законодавчі зміни, міжнародні санкції та нестабільність урядів. Технологічні зміни, швидкий розвиток інновацій і впровадження нових технологій також створюють непередбачуваність. Соціальні фактори, зокрема зміни у споживчих уподобаннях і демографічні тенденції, впливають на попит та ринок праці. Природні фактори, такі як стихійні лиха, кліматичні зміни та пандемії, можуть мати значний вплив на підприємства. Воєнні фактори, зокрема бойові дії, руйнування інфраструктури, міграція населення та економічні й логістичні обмеження, суттєво ускладнюють ведення бізнесу.

З урахуванням сучасних викликів, включаючи війну в Україні, підприємствам необхідно адаптувати свої бізнес-моделі, використовувати кризовий менеджмент та впроваджувати заходи з трансформації для забезпечення сталого розвитку [12].

Сучасний бізнес функціонує в середовищі, де невизначеність стала нормою. Економічні кризи, зміни регуляторного середовища, геополітичні ризики, технологічні прориви та соціальні трансформації змушують компанії

переглядати свої управлінські підходи та адаптуватися до нових реалій. У таких умовах ефективна трансформація системи управління стає не просто вимогою часу, а необхідною умовою виживання та зростання.

Одним із ключових аспектів управлінської трансформації є перехід до більш гнучких і адаптивних моделей керування бізнесом. Традиційні ієрархічні структури поступово поступаються місцем децентралізованим, динамічним організаційним моделям, які забезпечують швидкість прийняття рішень і ефективну відповідь на зовнішні виклики. Запровадження нових управлінських технологій, таких як Agile, Lean Management та OKR (Objectives and Key Results), допомагає компаніям оперативно реагувати на зміни та підтримувати високу продуктивність навіть у кризових ситуаціях.

Система управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування організації, досягнення її цілей та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [5]. Ця система включає організаційні, економічні, соціальні та технічні аспекти управління.

Для створення стійкого, цілеспрямованого та динамічного процесу управління важливо розробити відповідну систему управління. Така структура має включати чітко визначений склад, встановлення взаємозв'язків і ієрархії між елементами організаційної системи. Цей підхід сприяє більш ефективному та скоординованому функціонуванню системи.

Управлінська структура ефективно будуватиметься на основі системного підходу, який включає процеси збору, передачі, обробки та аналізу інформації. Це також охоплює встановлення цілей, розробку альтернативних рішень і їх подальшу реалізацію. Ефективність системної методології в аналізі складних об'єктів полягає в здатності зберігати цілісне бачення об'єкта під час детального вивчення окремих складових, що дозволяє виділяти і вивчати його окремі аспекти, зберігаючи при цьому головну роль невідомої цілості об'єкта.

Застосування системного підходу при створенні системи управління підприємством включає ітеративний процес, спрямований на досягнення

загальних цілей, і базується на детальному аналізі та коригуванні роботи окремих елементів і підсистем організації, а також на встановленні їх взаємозв'язків [9]. Основною метою є досягнення оптимальної структури системи, включаючи поділ на підсистеми та їх оптимізацію з урахуванням як локальних, так і глобальних критеріїв ефективності, з подальшою корекцією цих критеріїв і інтеграцією їх у єдине цілісне ціле.

Основними елементами системи управління підприємством є цілі та стратегія, організаційна структура, менеджмент та керівництво, персонал, фінансове управління, інформаційна система, маркетинг та управління збутом, а також контроль і аналіз діяльності [1]. Основні етапи процесу управління представлено на рисунку 1.1.

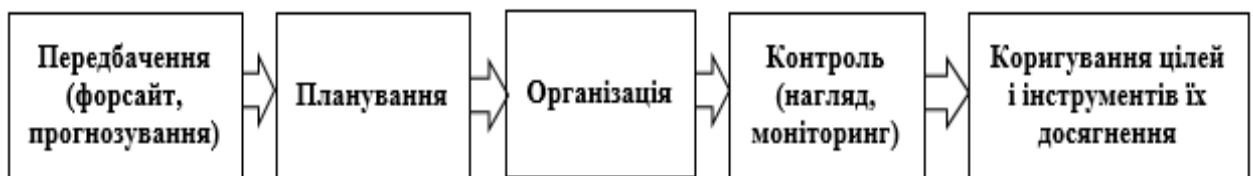


Рисунок 1.1 - Етапи процесу управління підприємством

Джерело: складено автором

Визначення місії підприємства, постановка стратегічних, тактичних і оперативних цілей є важливими складовими управління. Розробка стратегії передбачає аналіз ринку, конкурентного середовища, внутрішніх ресурсів та можливостей.

Організаційна структура включає поділ підприємства на підрозділи, рівні управління, встановлення ієрархії, функціональних зв'язків і розподіл повноважень [21]. Керівництво здійснює прийняття управлінських рішень, контроль за виконанням завдань та координацію діяльності персоналу. Менеджмент поділяється на стратегічний, тактичний і оперативний. Людські ресурси є ключовим елементом системи управління, що включає підбір, навчання, мотивацію та розвиток працівників. Ефективне управління

персоналом сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Фінансове управління охоплює планування, розподіл та контроль фінансових ресурсів підприємства, включаючи бюджетування, інвестиційний аналіз, управління витратами, прибутковістю та ризиками. Сучасні підприємства використовують інформаційні технології для збору, обробки та аналізу даних. ERP-системи, CRM-системи та інші програмні рішення допомагають оптимізувати процеси управління [15].

Маркетинг та управління збутом передбачають дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, розробку маркетингових стратегій, управління продажами та післяпродажним обслуговуванням клієнтів. Контроль і аналіз діяльності підприємства дозволяють оцінити ефективність роботи, виявити проблемні зони, скоригувати плани і стратегії, а також включають фінансовий аналіз, управлінський облік, контроль якості та аудит [23].

Система управління підприємством є комплексною структурою, що поєднує різні елементи для досягнення ефективного функціонування організації. Її успішне впровадження забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищує його конкурентоспроможність та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Фахівці менеджменту приділяють багато уваги розробці підходів до визначення шляхів підвищення ефективності управління підприємством. І тут можна виділити підходи, що зображені на рисунку 1.2.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, глобалізацією, технологічними інноваціями та нестабільністю економічної ситуації, питання трансформації систем управління набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на жорстку ієрархічну структуру та централізоване прийняття рішень, стають все менш ефективними в умовах постійних змін. Тому трансформація управлінських систем є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємств.

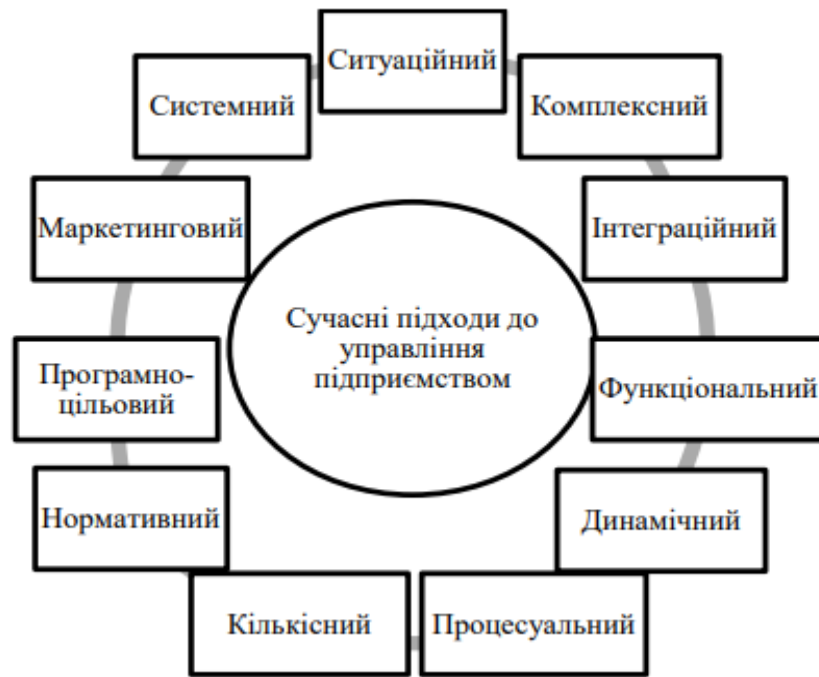


Рисунок 1.2 - Сучасні підходи до управління підприємством

Джерело: складено автором за даними [40]

Технології, ринки та споживчі уподобання змінюються швидше, ніж колись раніше. Компанії, що не здатні швидко адаптуватися до нових умов, ризикують втратити свою конкурентоспроможність. Трансформація систем управління дозволяє організаціям бути більш гнучкими і адаптивними до цих змін, забезпечуючи швидше реагування на нові виклики та можливості.

Інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, автоматизація і роботизація, вимагає змін у способах управління. Сучасні підприємства повинні впроваджувати інноваційні підходи до прийняття рішень, стратегії розвитку і організаційної структури, щоб ефективно використовувати цифрові технології [20]. Це передбачає необхідність трансформації управлінських систем і культурних змін в організаціях.

Сучасні бізнеси більше не можуть спиратися лише на традиційні, ієрархічні структури управління. Замість цього виникає потреба у створенні більш динамічних, відкритих і інклюзивних структур, де рішення приймаються на різних рівнях і в залежності від ситуації. Перехід до більш

гнучких, командних і адаптивних підходів в управлінні стає важливим для забезпечення швидкої реакції на зміни.

В умовах глобальної конкуренції компанії повинні активно впроваджувати інновації та орієнтуватися на сталий розвиток. Трансформація управлінських систем забезпечує більш ефективну реалізацію інноваційних стратегій, що дозволяє компаніям підтримувати конкурентоспроможність та відповідати вимогам соціальної та екологічної відповідальності [21].

Розширення діяльності на міжнародні ринки, глобалізація виробничих ланцюгів, а також зміни в міжнародних торгових умовах вимагають від компаній трансформації своїх управлінських практик. Зміна управлінських підходів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси в умовах глобальних викликів і дозволяє компаніям більш ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами, адаптуючись до локальних особливостей.

У сучасному світі споживачі все більше цінують персоналізовані послуги, високу якість продукції та екологічну відповідальність компаній. Трансформація систем управління дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на зміни в споживчих уподобаннях, забезпечуючи високу якість обслуговування та продукції. Це також включає оптимізацію взаємодії з клієнтами через цифрові канали та вдосконалення логістичних процесів.

Трансформація управлінських систем також має на меті підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, оптимізацію витрат і використання ресурсів. За допомогою новітніх підходів в управлінні, таких як застосування бізнес-аналітики, автоматизація процесів та вдосконалення комунікацій, компанії можуть значно підвищити свою операційну ефективність і знизити витрати.

Управлінські системи повинні бути готовими до роботи в умовах невизначеності та ризиків. Трансформація допомагає створити систему, здатну адаптуватися до економічних криз, змін на фінансових ринках і політичних потрясінь [26]. Це забезпечує стійкість і можливість збереження довгострокових конкурентних переваг.

Трансформація систем управління в бізнесі не є лише реакцією на зовнішні зміни, а й необхідністю для забезпечення стратегічного розвитку компаній [44]. Вона дозволяє організаціям бути більш адаптивними, інноваційними, ефективними та готовими до змін. Це важливий крок на шляху до досягнення стійкості в умовах сучасного глобального та висококонкурентного бізнес-середовища.

Відповідно до наведеного, сформулюємо авторське визначення поняття «Трансформація системи управління» - це процес поступового та якісного змінення складових системи управління та їх взаємодії з метою переходу від одного типу самоорганізації до іншого, більш ефективного, з одночасним створенням механізму зворотного зв'язку з бізнес-середовищем та всіма стейкхолдерами. Аспекти, за якими можна оцінити ефективність системи управління, представлено на рисунку 1.3.

У сучасній економіці складність управління постійно зростає, особливо в контексті підприємств, які є комплексними системами. Прогрес у галузі цифрових технологій та штучного інтелекту стимулює розвиток більш ефективних управлінських структур. У найближчому майбутньому ефективнішими будуть не ті, хто має найкраще організовану систему управління на сьогодні, а ті, хто створив і найкраще організував систему розробки та вдосконалення організаційних управлінських систем, і хто краще адаптується та трансформується.

Для ефективного управління системою необхідно мати повну та достовірну інформацію про її поточний стан, цілі та обмеження. Це включає вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу можливих альтернатив і відповідно до встановлених критеріїв. Ефективність управління також залежить від структурування системи, яке має включати чітке визначення складу, взаємозв'язків і ієрархії елементів, що допомагає підтримувати динамічний і цілеспрямований процес управління [27].

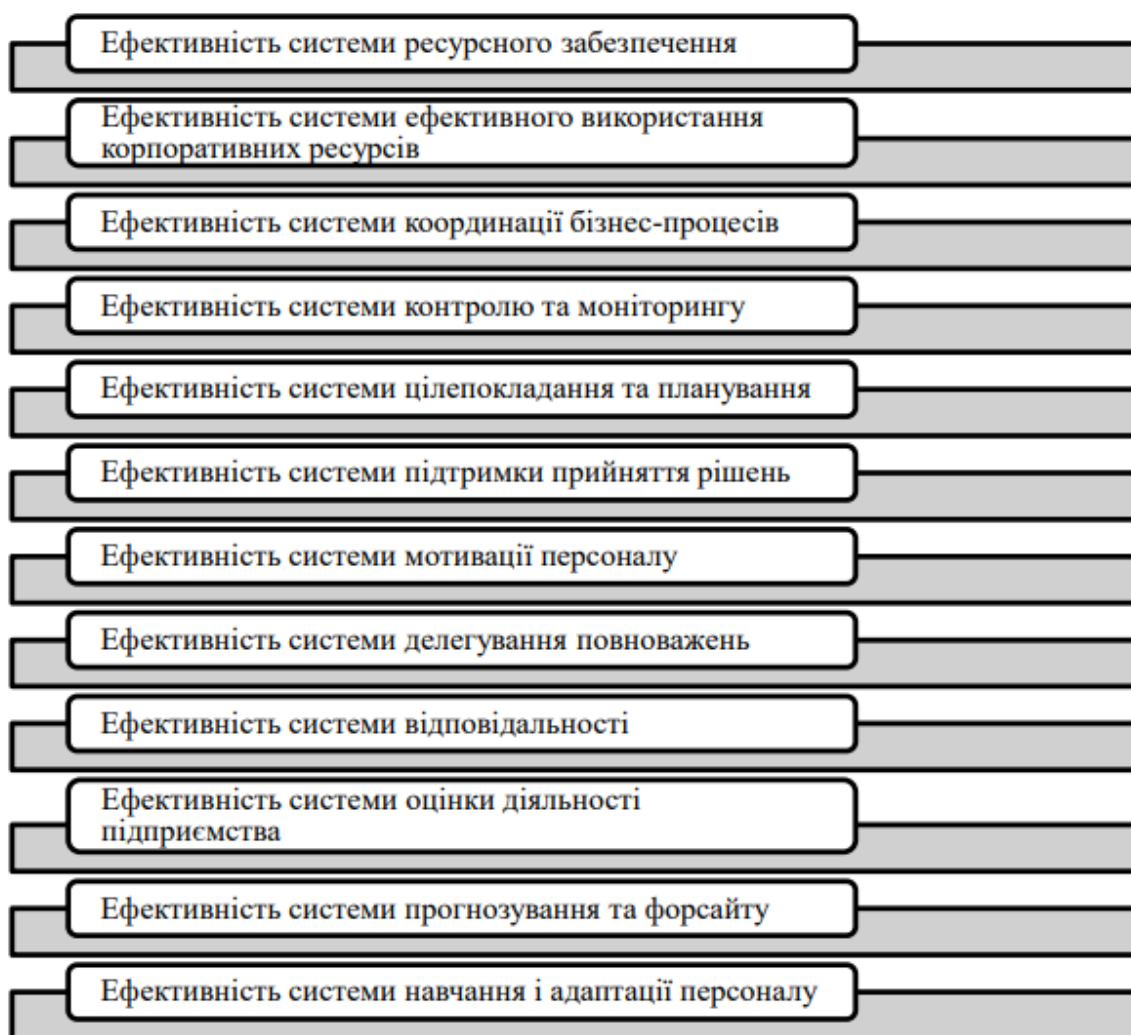


Рисунок 1.3 - Ефективність управління підприємством як складна система
Джерело: складено автором

Однією з інновацій є розробка організаційних структур паралельно з впровадженням цифрових систем управління. Це дозволяє створювати нові синтетичні форми організацій, які можуть не лише оптимізувати, але й повністю виключати деякі традиційні процедури, звільняючи ресурси для більш ефективного використання. Організація функціонує як система, націлена на вирішення виникаючих проблем. Удосконалення організації передбачає оптимізацію методів вирішення цих проблем. Системний аналіз у цьому контексті виступає як інструмент для організації процесу вирішення проблем [30]. Методологія системного дослідження та побудови реальних об'єктів базується на теоретичних моделях систем. Ці моделі є

концептуальними структурами, призначеними для імітації та аналізу складних систем, що дозволяє більш точно зрозуміти їх функціонування та взаємодію елементів.

З точки зору менеджменту, організації можна розглядати як комплексні адаптивні системи, що здатні до самоорганізації, навчання та розвитку на основі взаємодії своїх компонентів з навколишнім середовищем [35]. Це означає, що організації постійно адаптуються до змін, самі організовуються та трансформуються, здійснюють стратегічне управління та розвиваються, що в кінцевому підсумку забезпечує їх стійкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Принцип постійного безперервного розвитку організацій як систем охоплює не лише адаптацію до змін, але й трансформацію, стратегічне управління та постійний розвиток, що дозволяє організаціям зберігати свою конкурентоспроможність і ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Для того, щоб організація могла ефективно управляти своїми процесами, необхідно враховувати її цикли управління та енергії в контексті системи управління. Усі організації складаються з підсистем, які постійно взаємодіють з навколишнім середовищем через відкритість. Крім того, всі системи і підсистеми організації постійно змінюються, оскільки ті, що не змінюються, можна вважати «мертвими».

Система управління організацією (рис. 1.4) також є частиною загальної системи і підпорядковується тим самим постулатам і принципам, що застосовуються до інших частин організації. Система управління організацією включає кілька важливих компонентів.

По-перше, вхідними даними є проблеми організації, або ж процеси її «дезінтеграції».



Рисунок 1.4 - Складові системи управління підприємством

Джерело: складено автором

По-друге, внутрішні механізми та дії, які відбуваються всередині організації, є процесами, через які система управління обробляє вхідні дані і перетворює їх у вихідні результати. Вихідні дані — це конкретні дії, які генерує система управління в результаті обробки інформації. Ці дії можуть впливати на об'єкти та зв'язки в межах організації та її навколишнього середовища, допомагаючи досягти її цілей.

І, нарешті, зворотний зв'язок - це механізм, який дозволяє системі управління контролювати і коригувати своє функціонування, базуючись на даних про стан і результати роботи організації.

У підсумку, система управління організацією складається з численних підсистем, кожна з яких виконує свою роль у загальному управлінському циклі [5]. Ці підсистеми інтегруються між собою, забезпечуючи функціонування організації як єдиного цілого, здатного адаптуватися, трансформуватися та ефективно управляти своїми ресурсами і процесами в умовах змін.

1.2. Конфлікти як причина трансформації

В економічній науці накопичено значний досвід аналізу методів управління організацією. У межах цього дослідження окрему увагу приділено питанням взаємодії зацікавлених сторін, які впливають на трансформацію системи управління організацією. Особливо важливим є аналіз конфліктної складової, що супроводжує організаційні зміни та реформування системи управління.

Конфлікти є невід'ємною частиною соціальних і економічних процесів, виступаючи найгострішою формою розв'язання суперечностей, які виникають у різних сферах життя, зокрема у внутрішньоорганізаційних відносинах. Вони завжди супроводжували розвиток суспільства та особистості, виконуючи функцію каталізатора змін. Попри численні дослідження, що підтверджують важливість конфліктів у суспільному житті, у філософії управління та господарської діяльності ця проблема довгий час залишалася поза увагою. Навіть сьогодні відкритим залишається питання, чи є конфлікт природним атрибутом еволюції суспільства та розвитку промислових підприємств.

Для розуміння сучасних підходів до визначення сутності конфлікту в організаціях варто звернутися до досліджень І. Ігнат'євої, В. Кудлай, О.Євлаха [8], де конфлікт розглядається у двох площинах:

1. як деструктивне явище, що порушує стабільність організації;
2. як закономірний процес, що сприяє розвитку та формує ефективне робоче середовище.

У межах управлінських досліджень саме другий підхід набуває особливої значущості.

Ідея конфлікту як основи розвитку знайшла своє теоретичне обґрунтування ще на початку XIX століття у працях німецького філософа Г. Гегеля. Його діалектична концепція ґрунтується на тезі, що справжні зміни та трансформації відбуваються через подолання суперечностей.

Одним із ключових понять цієї концепції є антитезис - заперечення вихідного стану. Це можна простежити на прикладі конкурентного середовища: з появою на ринку продукції вищої якості та за нижчою ціною формується новий рівень споживчих запитів. Це породжує суперечність між існуючими управлінськими моделями та вимогами зовнішнього середовища. Для ефективного розвитку організації цей конфлікт необхідно спрямувати в конструктивне русло, що передбачає наступний етап - синтез, або заперечення заперечення. На цьому етапі формується нова система управління, здатна забезпечити виробництво продукції з покращеними характеристиками, зниженими витратами та інноваційними властивостями.

Розуміння конфліктів як рушійної сили розвитку сприяло розробці методик підвищення ефективності управлінських систем. Значний внесок у вивчення конфліктів у межах організаційної діяльності зробив Іцхак Адизес, який запропонував класифікацію рівнів конфліктів і методи їх подолання [28].

Він визначив конфлікти у підприємницькому середовищі як "організаційні", що дає змогу управляти ними. Адизес виокремив сім рівнів конфліктів у системі управління, розташувавши їх у вигляді піраміди відповідно до складності їх розв'язання. Кожен рівень потребує специфічного підходу до врегулювання (рис. 1.5).

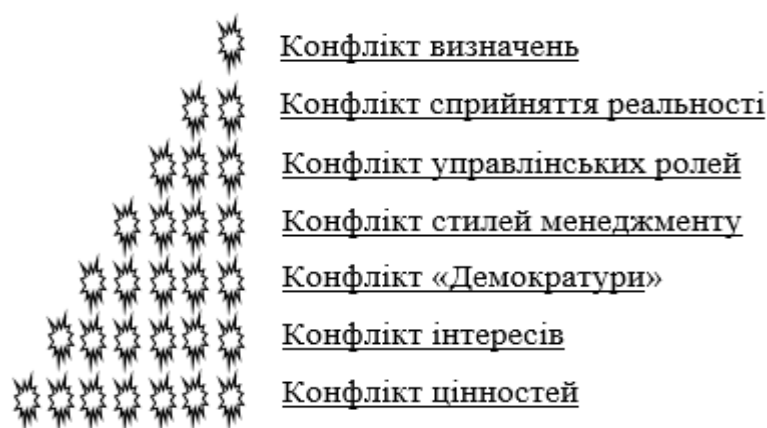


Рисунок 1.5 – Піраміда конфліктів за Адизесом (кількість «спалахів» показує рівень управлінської складності для усунення конфлікту)

Джерело: складено автором

Найбільш складним для подолання, за його висновками, є конфлікт цінностей, оскільки у більшості випадків він має глибоко вкорінений характер і не може бути повністю усунений. Це підкреслює необхідність гнучких управлінських рішень, що спрямовані не на повне усунення конфліктів, а на їхню адаптацію та ефективне використання у процесі розвитку організації.

Найбільш простим для розв'язання та ідентифікації є конфлікт визначень або конфлікт понять. Його джерелом стають ситуації, коли учасники спілкування вкладають різний зміст в однакові слова та висловлювання. Для врегулювання такого конфлікту необхідним є детальне обговорення питань і уточнення значень. Запитання, які допомагають у розв'язанні цього конфлікту, можуть звучати так: «Що це означає для тебе?», або «Що саме ти маєш на увазі під цим?». Основною метою у цьому випадку є досягнення спільного розуміння реальності у межах діалогу та донесення своєї точки зору до співрозмовника [28].

Наступний рівень конфлікту має більш складний характер, оскільки його основою є різне сприйняття реальності співробітниками. Це пояснюється існуванням трьох рівнів сприйняття: перший відображає те, що є насправді, другий - те, що повинно бути, а третій - те, що людина хоче, щоб відбувалося. Співробітники організації часто прагнуть знайти певну спільну позицію у цьому трикутнику, однак навіть у разі її досягнення баланс буде тимчасовим, оскільки людське сприйняття перебуває у постійному русі. Зміни є невід'ємною частиною життя, а отже, змінюються й бажання, очікування та уявлення про ідеальний стан речей. У процесі діагностики проблеми важливо починати не з аналізу бажаного результату, а з оцінки наявного стану, а вже потім переходити до визначення того, як його змінити та якими методами досягти поставлених цілей.

У процесі трансформації системи управління між зацікавленими сторонами регулярно виникають робочі конфлікти, одним із яких є конфлікт сприйняття реальності. Його причинами можуть бути як різні інтереси, так і

індивідуальні особливості людини, зокрема її психологічний тип. Такий конфлікт може спричиняти значні витрати часу та емоційних ресурсів. Щоб уникнути конфлікту сприйняття реальності, важливо чітко відокремлювати факти від їхньої інтерпретації, спиратися на об'єктивні дані та уникати суб'єктивних оцінок. Адже одна й та сама подія або висловлювання можуть бути сприйняті різними людьми по-різному. Якщо деталі проблеми будуть конкретизовані, ризик непорозуміння значно знизиться, що дозволить уникнути загострення конфлікту. Для врегулювання конфлікту сприйняття реальності слід застосовувати метод збору доказів і спільного обговорення фактів, формуючи єдине поле бачення ситуації.

Третій рівень конфліктів стосується управлінських ролей. Він виникає у випадках, коли між людьми, які виконують різні управлінські функції, виникають суперечності. Основними причинами цього конфлікту можуть бути конкуренція, різні підходи до виконання організаційних або бізнес-завдань, а також відмінності у стратегічному баченні розвитку компанії. Для розв'язання цього конфлікту необхідно чітко розподілити функції та завдання, враховуючи їхню спрямованість — короткострокову чи довгострокову. Важливо визначити ролі кожного учасника управлінського процесу та забезпечити їхню взаємодію на необхідному рівні. Головною метою врегулювання цього конфлікту є досягнення балансу між довгостроковими та короткостроковими цілями, а також між ефективністю та результативністю.

Четвертий рівень конфліктів пов'язаний із відмінностями у стилях управління. Він може виникати через те, що представники різних управлінських підходів не враховують особливостей поведінки та сприйняття інформації один одного, що спричиняє непорозуміння. Якщо між керівниками або співробітниками різних стилів взаємодії не враховуються ці відмінності, між ними може загострюватися напруження, яке переростає у конфлікт. Іцхак Адизес визначає, що стиль управління формується певною моделлю поведінки. Для розв'язання цього конфлікту важливо розуміти, які існують типи управлінських стилів. Вони класифікуються за моделлю PAEI:

Р — виробник,

А — адміністратор,

Е — підприємець,

І — інтегратор.

Відповідно, необхідно вибудовувати взаємодію з урахуванням характерних поведінкових особливостей кожного типу.

Конфлікт «демократури» є наслідком порушення послідовності у застосуванні різних стилів управління на різних етапах реалізації змін. Він може виникати у випадках, коли демократичний стиль управління, що передбачає обговорення та залучення колективу до прийняття рішень, змінюється на авторитарний без належної адаптації. У такій ситуації співробітники можуть відчувати дисонанс між очікуваним рівнем залученості у процес прийняття рішень та реальною моделлю управління. Це може призводити до спротиву змінам, зниження рівня довіри до керівництва та виникнення внутрішньоорганізаційних криз. Для уникнення такого конфлікту необхідно застосовувати гнучкі моделі управління, що враховують етапи змін і особливості колективу, забезпечуючи поступову адаптацію до нових методів керівництва.

За Адизесом [28] виділяється найбільш гармонійна послідовність, застосування якої дозволяє мінімізувати ризик виникнення конфліктів на відповідному рівні: демократичний стиль управління на етапі прийняття рішень і авторитарний підхід під час їх реалізації після затвердження. Наступним рівнем конфліктів є суперечності інтересів. Основною причиною виникнення таких конфліктів є наявність у різних учасників проєкту власних цілей та інтересів, що можуть суперечити загальним завданням і стратегії організації. Такий вид конфліктів найчастіше спостерігається між представниками різних ієрархічних рівнів. Наприклад, керівництво може бути зацікавлене у збільшенні прибутковості підприємства, тоді як рядові працівники прагнуть підвищення заробітної плати. Вирішення таких конфліктів є складним завданням і передбачає два можливі підходи:

досягнення компромісу в поточний момент на основі довгострокових цілей або пошук компромісу у перспективі шляхом поступової адаптації інтересів сторін.

Найскладнішим є конфлікт цінностей, оскільки його усунення вимагає значних зусиль і часу. Причиною його виникнення є розбіжності між цінностями та вимогами організації і переконаннями її працівників. Вирішення цього питання можливе через спеціальні методики трансформації організаційної культури та адаптації цінностей персоналу до стратегічних орієнтирів підприємства [4].

На основі розглянутих видів конфліктів можна сформулювати підходи до їх структуризації та управління ними. Залежно від рівня складності конфліктів і особистих характеристик працівників у процесі трансформації управлінських систем конфлікти можна поділити на наступні групи за їх наслідками.

- Конфлікти можуть бути конструктивними або деструктивними. Деструктивні конфлікти не призводять до вирішення проблеми, оскільки одна зі сторін заперечує право іншої на альтернативну точку зору. У випадку низького рівня організаційної культури такі конфлікти можуть загострюватися і переходити на рівень конфлікту цінностей. Водночас конструктивні конфлікти базуються на взаємному прагненні сторін знайти рішення. Саме конструктивні функціональні конфлікти можуть стати джерелом розвитку в процесі трансформації організації, спрямовуючи свою енергію на позитивні зміни, якщо сторони конфлікту зацікавлені у фасилітованому діалозі.

- Також конфлікти поділяються на функціональні та дисфункціональні. Функціональні конфлікти мотивують сторони до пошуку взаємовигідного рішення, заснованого на довірі. Дисфункціональні, навпаки, спонукають до швидкого, але поверхневого вирішення проблеми, що часто призводить до втрати стабільності та зниження продуктивності у довгостроковій перспективі.

На основі викладеного можна зробити висновок, що конфлікти в організаціях є неминучими, оскільки вони виникають через розбіжності у

підходах до управління, стилях керівництва, цілях, завданнях, інтересах і цінностях як окремих працівників, так і груп інтересів у межах організації. Проте грамотне структурування конфліктів дозволяє не лише ефективно керувати ними, а й використовувати їх як інструмент для розвитку.

Основним завданням управління конфліктами у процесі трансформації системи управління є використання потенціалу конструктивних та функціональних конфліктів, а також мінімізація негативного впливу деструктивних і дисфункціональних конфліктів. Поведінка працівників у конфліктних ситуаціях визначається низкою факторів, зокрема рівнем їхньої управлінської культури, попереднім досвідом і особистісними характеристиками.

На основі запропонованої моделі виділяють п'ять основних способів урегулювання конфліктів [32]:

- конкуренція (суперництво, змагання);
- уникнення конфлікту;
- пристосування до ситуації;
- пошук компромісу;
- співпраця.

Оптимальним методом вважається співпраця, оскільки вона забезпечує задоволення інтересів обох сторін. Однак цей стиль є найскладнішим, адже вимагає значних зусиль і часу для досягнення спільного рішення.

Для вирішення конфліктів в організаційному розвитку застосовують різні методики та інструменти. Часто рівень корпоративної культури працівників не дозволяє їм самостійно і швидко врегульовувати конфлікти в інтересах усієї управлінської системи. У таких випадках необхідне зовнішнє втручання у вигляді цілеспрямованої та неупередженої трансформації управлінських процесів. Одним із ефективних методів у цьому контексті є фасилітація, яка дозволяє перевести енергію конфлікту в енергію змін і розвитку організації за принципом поступального зростання [34].

У структурі менеджменту організації фасилітацію пропонується розглядати як надання зовнішньої допомоги в організації взаємодії та співпраці в команді, полегшення процесу спілкування та комунікації між учасниками команди на етапах «вироблення та реалізації рішень» щодо змін у системі управління.

1.3. Етапи прийняття рішення щодо трансформації системи управління

Ефективність системи управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Вона визначає здатність організації досягати поставлених цілей, оптимально використовувати ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Система управління охоплює всі рівні функціонування підприємства: стратегічний, тактичний і оперативний. Її ефективність залежить від правильної організації процесів планування, контролю, мотивації та координації діяльності. Високий рівень управлінської ефективності забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат і збільшенню прибутковості [27].

Основними чинниками, що впливають на ефективність системи управління, є:

1. Чітка організаційна структура - забезпечує розподіл функцій, відповідальності та рівнів підпорядкування.
2. Якість управлінських рішень - швидкість і обґрунтованість прийняття рішень безпосередньо впливають на адаптивність підприємства до змін.
3. Використання сучасних технологій - автоматизація процесів та застосування цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління.
4. Мотивація персоналу - створення стимулюючого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності працівників.

5. Ефективна комунікація - своєчасний обмін інформацією між структурними підрозділами дозволяє уникати дублювання функцій та втрат часу.

6. Гнучкість і адаптивність - здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни та впроваджувати інновації.

Висока ефективність системи управління прямо впливає на ефективність діяльності підприємства. Вона забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує якість продукції або послуг, сприяє зростанню прибутків і покращенню конкурентних позицій на ринку [23].

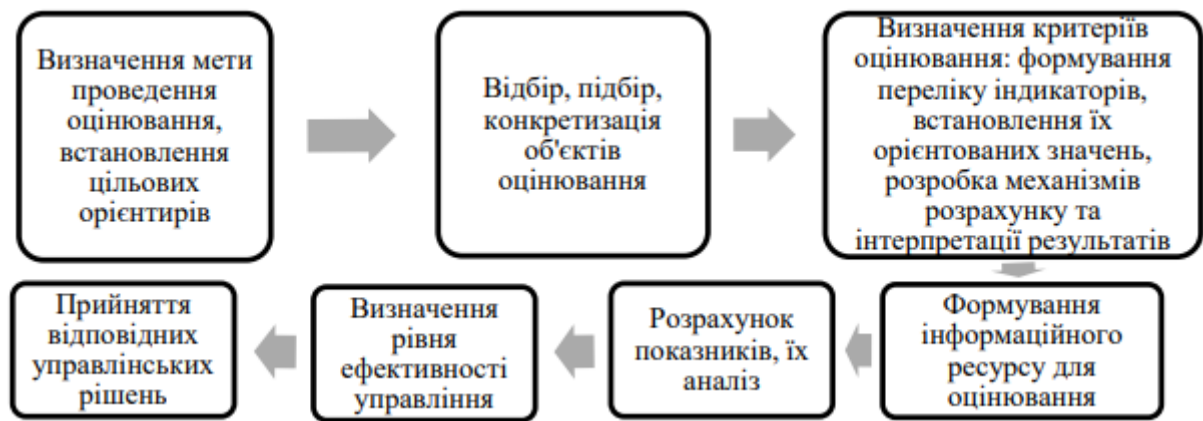


Рисунок 1.6 - Етапи оцінювання рівня ефективності управління підприємством

Джерело: складено автором

Ефективність системи управління є ключовим чинником, який визначає загальну результативність діяльності підприємства. Від правильно організованої та налаштованої системи управління залежить не тільки швидкість прийняття рішень, але й здатність організації адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними аспектами ефективності системи управління є:

1. Раціональність і адаптивність: система управління повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку або в економічному середовищі. Це дозволяє підприємству оперативно адаптувати

свою стратегію та тактику, знижуючи ризики і зберігаючи конкурентоспроможність.

2. Координація та взаємодія: ефективна система управління сприяє злагодженій роботі різних підрозділів та рівнів управлінської ієрархії. Вона забезпечує ефективну комунікацію між співробітниками, дозволяючи знижувати ймовірність помилок і конфліктів у процесах прийняття рішень.

3. Організація процесів: ефективне управління передбачає чітке визначення ролей, обов'язків та відповідальності кожного члена команди. Організація процесів і ресурсів повинна бути спрямована на досягнення поставлених цілей, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

4. Залучення інновацій та технологій: впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень в управлінські процеси дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, знизити витрати та збільшити прибутковість підприємства.

5. Оцінка результатів та зворотний зв'язок: система управління має включати механізми моніторингу та оцінки результатів діяльності. Це дозволяє виявляти слабкі місця, коригувати стратегії та впроваджувати покращення, що забезпечує стійкий розвиток організації.

Загалом, ефективність системи управління безпосередньо впливає на економічні показники підприємства, такі як прибутковість, рентабельність, темпи зростання та стабільність. Вона визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати внутрішні та зовнішні ризики, що, у свою чергу, забезпечує йому довгострокову конкурентоспроможність на ринку [27].

Таблиця 1.1 - Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Управлінські кадри	• Необхідна кількість керівників; • наявність у керівників відповідного рівня кваліфікації; • відповідність професійної підготовки кадрів посаді, що займають; • швидка адаптація персоналу до змін; • творчий підхід до виконання завдань; • готовність йти на обґрунтований ризик.
Методи управління	• Рівень впливу керівників на інтереси працівників; • відповідність меті та визначеним цілям підприємства; • вплив на остаточні результати діяльності.
Структурно-функціональне забезпечення	• Склад функцій управління, їх оптимальний розподіл; • відокремленість функцій управління у кожному підрозділі; • ступінь жорсткості і гнучкості розподілу функцій; • налагодженість міжфункціональних зв'язків.
Інформаційне забезпечення	• Наявність, достовірність та повнота необхідної для роботи підприємства інформації; • своєчасність отримання інформації; • відповідність інформації проблемі, що виникає.
Техніка і технологія управління	• Ступінь забезпеченості організаційною та комп'ютерною технікою; • наявність технічної документації з управління; • рівень комп'ютеризації управлінської діяльності.

Джерело: складено автором

Діагностика — це початковий етап і процес у рамках ініціативи з трансформації системи управління, спрямований на всебічну оцінку, фіксацію та систематизацію "точок дезінтеграції" (проблем), які існують у поточному стані системи управління. Вони також є можливостями для оптимізації процесів і компонентів системи управління з метою підвищення економічної ефективності [46]. Для проведення діагностики підприємства доцільно проводити оцінку за наступними етапами (рис. 1.7):

1. Визначення цілей, постановка завдань і конкретизація їх послідовності, які потрібно вирішити команді під час сесії діагностики.

2. Збір і накопичення інформації щодо всіх доступних точок дезінтеграції на підприємстві (проблем).

3. Аналіз і класифікація отриманої інформації з метою виявлення основних проблем, їх класифікація та систематизація у зведеній таблиці трансформації.

4. Визначення пріоритетів і розробка плану дій - визначення критичних проблем, що потребують негайного втручання, та встановлення їх пріоритетів; розробка заходів і рекомендацій щодо усунення виявлених проблем.

5. Організація органу управління трансформацією.

6. Організація роботи "операційних трансформаційних команд".

Зазначимо, що діагностика є періодично повторюваним етапом. Тому для створення контурів "постійного процесу управління змінами" після завершення проєкту трансформації рекомендується ініціювати наступний етап діагностики. Таким чином, організація отримує замкнутий цикл постійних трансформаційних перетворень.



Рисунок 1.7 - Складові етапу діагностики поточного стану системи управління з метою її подальшої трансформації.

Джерело: складено автором

Для успішної трансформації системи управління бізнесом у період невизначеності необхідно:

1. Відмовитися від жорстких ієрархічних структур та перейти до гнучких, командних підходів управління, що дозволяють швидше приймати рішення та адаптуватися до змін.
2. Використовувати цифрові технології для оптимізації управлінських процесів, автоматизації роботи з даними та підвищення рівня аналітичного обґрунтування рішень.
3. Посилювати корпоративну культуру відкритості до інновацій, стимулювати експериментування та впровадження нових бізнес-моделей.
4. Змінювати систему стратегічного планування, роблячи її більш адаптивною та орієнтованою на короткострокові цілі з можливістю швидкого коригування.
5. Інвестувати у розвиток управлінських компетенцій керівників усіх рівнів, особливо у сфері кризового менеджменту, ризик-менеджменту та цифрових технологій.
6. Забезпечити гнучкість і ефективність операційної діяльності через диверсифікацію ринків, партнерств і продуктових ліній.

Таким чином, трансформація системи управління бізнесом є ключовою умовою успішного функціонування компаній в умовах невизначеності. Гнучкість, швидкість прийняття рішень, інноваційний підхід та стратегічне мислення допомагають підприємствам не лише виживати, а й використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку [6]. Бізнес, який готовий змінювати свої управлінські підходи, отримує суттєву конкурентну перевагу та закладає основу для стійкого майбутнього.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

2.1. Становлення та розвиток бізнесу компанії «Нова пошта»

«Нова пошта» — одна з найуспішніших логістичних компаній України, яка за кілька десятиліть перетворилася на лідера галузі. Історія її становлення починається у 2001 році, коли В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк, натхненні ідеєю створити швидку та зручну систему доставки, заснували компанію в Полтаві. Їхнім головним прагненням було зробити логістику доступною як для бізнесу, так і для звичайних громадян.

На початку діяльності компанія мала обмежені ресурси та працювала в кількох містах. Однак із розвитком малого та середнього бізнесу в Україні зростала і потреба в оперативній доставці, що сприяло розширенню мережі відділень. Уже через кілька років компанія відкрила свої представництва в різних регіонах, запроваджуючи інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. Важливим кроком у розвитку стало запровадження у 2010-х роках сучасних ІТ-рішень, зокрема онлайн-відстеження посилок, мобільного додатку та системи електронного документообігу. Це значно прискорило процес обробки відправлень і зробило послуги компанії ще більш зручними для клієнтів. Крім того, впровадження автоматизованих сортувальних терміналів дозволило значно збільшити обсяги обробки посилок.

Під час війни «Нова пошта» продемонструвала високу стійкість і адаптивність, зберігаючи роботу своєї мережі та розширюючи послуги. Компанія оперативно відновила більшість відділень та поштоматів, забезпечуючи доставку по всій країні, навіть у складних умовах.

Окрім логістичних послуг, компанія активно підтримує бізнес, допомагаючи підприємствам із релокацією обладнання та вантажів. Значну увагу «Нова пошта» приділяє гуманітарним ініціативам, транспортуванню допомоги та підтримці військових.



Рисунок 2.1 – Склад групи «Нова Пошта»

Джерело: складено автором

Попри втрати, які оцінюються в значні суми, компанія продовжує інвестувати в розвиток, відкриваючи нові відділення та виходячи на міжнародні ринки.

Таблиця 2.1 - Зміни основних статей звітності компанії «Нова пошта» (тис. грн.)

Показник	2021	2022	2023
Оборотні активи	5 192 636	3 448 838	4 332 452
Необоротні активи	8 305 491	12 306 082	18 769 254
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308
Поточні зобов'язання	5 109 603	5 458 580	8 256 398
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156
Виручка від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий дохід	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

Фінансова стабільність компанії також зросла за останні роки. У 2023 році «Нова пошта» продемонструвала суттєвий приріст доходів. Консолідований чистий дохід склав 43,65 млрд. грн., що на 53,3% більше, ніж у 2022 році. Основна частина доходів припала на послуги експрес-доставки — 36,7 млрд. грн. (84% загального обороту), а також грошові перекази — 6,5 млрд. грн. (15%). Чистий прибуток у 2023 році зріс на 31,1% та досяг 4,28 млрд. грн.

У 2022 році компанія обробила понад 315 млн. посилок, що на 15% більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, компанія змогла не лише зберегти, а й розширити свою діяльність. Відкрито нові сортувальні центри, зокрема у Львові, що дозволило значно покращити ефективність логістичних процесів. Аналізуючи звітність «Нової пошти», можемо зробити наступні висновки:

1. Зростання чистого доходу від реалізації продукції свідчить про збільшення обсягів продажів і успішну діяльність підприємства.
2. Збільшення собівартості реалізованої продукції є очікуваним, однак потребує аналізу ефективності управління витратами, тому динаміка поки неоднозначна.
3. Збільшення валового прибутку вказує на те, що підприємство ефективно управляє своїми виробничими процесами, незважаючи на збільшення витрат.
4. Зростання адміністративних витрат може свідчити про розширення діяльності, але потребує додаткового контролю для оптимізації.

Позитивні зміни у фінансових результатах від операційної діяльності та чистому фінансовому результаті підтверджують ефективність операцій підприємства.

З метою кращого розуміння виробничих можливостей Нової Пошти проаналізуємо активи підприємства:

Коефіцієнт зносу основних засобів:

$$2021 \text{ рік: } \frac{\text{сума зносу}}{\text{первісна вартість}} = \frac{-2\,254\,882}{8\,426\,565} = 0,35$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{\text{сума зносу}}{\text{первісна вартість}} = \frac{-3337493}{10178235} = 0,33$$

$$2023 \text{ рік: } \frac{\text{сума зносу}}{\text{первісна вартість}} = \frac{-4525606}{13852844} = 0,33$$

Зменшення коефіцієнта зносу з 35% у 2021 році до 33% у 2023 році свідчить про оновлення або підтримку основних засобів на належному рівні в компанії.

Коефіцієнт строку використання основних засобів:

$$\text{Залишкова вартість 2021 р.: } 8\,426\,565 - 2\,254\,882 = 6\,171\,683$$

$$\text{Залишкова вартість 2022 р.: } 10\,178\,235 - 3\,337\,493 = 6\,840\,742$$

$$\text{Залишкова вартість 2023 р.: } 13\,852\,844 - 4\,525\,606 = 9\,327\,238$$

$$\text{Коефіцієнт строку використання основних засобів} = \frac{\text{залишкова вартість}}{\text{первісна вартість}} \quad (2.1)$$

$$2021 \text{ р.: } 6\,171\,683 / 8\,426\,565 = 0,73$$

$$2022 \text{ р.: } 6\,840\,742 / 10\,178\,235 = 0,67$$

$$2023 \text{ р.: } 9\,327\,238 / 13\,852\,844 = 0,67$$

У 2021 році був зафіксований пік (0,73), що може свідчити про інвестиції в оновлення необоротних активів та покращення їхнього стану. Проте у наступні роки коефіцієнт трохи знизився і тримався на рівні, що вказує на поступове зношення основних засобів.

$$\text{Коефіцієнт вибуття} = \frac{\text{вартість вибулих осн.засобів}}{\text{первісна вартість на початок}} \quad (2.2)$$

$$2021 \text{ р.: } -285\,345 / 5\,182\,319 = 0,055$$

$$2022 \text{ р.: } -242\,983 / 8\,426\,565 = 0,029$$

$$2023 \text{ р.: } -323\,682 / 10\,178\,235 = 0,032$$

Вибуття основних засобів зменшилось після 2021 року і залишилось на стабільному рівні в 2022 та 2023 роках, що свідчить про те, що збільшення

загальної вартості необоротних активів зростає більшими темпами, ніж зростає вибуття, незважаючи на великі втрати та руйнування під час обстрілів та про ефективніше управління активами.

$$\text{Коефіцієнт оновлення: } \frac{\text{надходження за рік}}{\text{основні засоби на кінець}} \quad (2.3)$$

$$2021\text{р.: } 3\,659\,033 / 8\,426\,565 = 0,43$$

$$2022\text{р.: } 1\,945\,087 / 10\,178\,235 = 0,19$$

$$2023\text{р.: } 4\,160\,041 / 13\,852\,844 = 0,3$$

У 2021 році спостерігався високий рівень оновлення, що вказує на значні інвестиції в основні засоби. У 2022 році відбулося суттєве зниження, тобто компанія зменшила інвестиції, вочевидь, через війну та активне фінансування проєктів з благодійності. Але в 2023 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення інвестицій в основні засоби.

$$\text{Амортизація нематеріальних активів} = \frac{\text{знос немат.активів}}{\text{первісна вартість немат.активів}} \quad (2.4)$$

$$2021 \text{ р.: } -118\,880 / 223\,320 = 0,53$$

$$2022 \text{ р.: } -145\,276 / 222\,084 = 0,65$$

$$2023 \text{ р.: } -171\,622 / 235\,471 = 0,73$$

Збільшення позитивно оцінюється, оскільки їх термін використання не обмежується і після збігу часу вони залишаються на підприємстві. Це збільшення пов'язано з розширенням мережі, ребрендингом компанії та збільшенням її загальної вартості, поширенням франшизи, виходу на іноземні ринки, і як наслідок, збільшенням впізнаваності бренду.

Реальна вартість майна=

$$= \frac{\text{осн.засоби залишк.варт.} + \text{вироб.запаси} + \text{незаверш.вироб} + \text{малоцінні та швидкознош(якщо є)}}{\text{підсумок активу балансу (баланс)}} \quad (2.5)$$

$$2021\text{р.: } (3\,351\,497 + 224\,395) / 13\,498\,127 = 0,26$$

$$2022 \text{ р.: } (6\,171\,683 + 417\,390) / 15\,754\,920 = 0,42$$

$$2023 \text{ р.: } (9\,327\,238 + 391\,015) / 23\,101\,706 = 0,42$$

Починаючи з 2022 року, частка матеріальних активів у структурі майна зросла та залишилась на стабільному рівні.

$$\text{Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.6)$$

$$2021 \text{ р.: } 5\,192\,636 / 13\,498\,127 = 0,38$$

$$2022 \text{ р.: } 3\,435\,729 / 15\,745\,920 = 0,22$$

$$2023 \text{ р.: } 4\,332\,452 / 23\,101\,706 = 0,19$$

Наявна тенденція до зниження протягом трьох років, що свідчить про зменшення частки ліквідних активів у загальному обсязі активів підприємства, але, враховуючи зростання прибутковості діяльності, можемо зробити висновок, що це компенсується зростанням оборотності.

$$\text{Коефіцієнт обороту} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середній оборот активів}} \quad (2.7)$$

$$2022 \text{ р.: } 23\,687\,034 / ((5\,192\,636 + 3\,435\,729) / 2) = 23\,687\,034 / 4\,314\,182,5 = 5,49$$

$$2023 \text{ р.: } 36\,468\,879 / ((3\,435\,729 + 4\,332\,452) / 2) = 9,39$$

Коефіцієнт демонструє позитивну динаміку, що вказує на зростаючу ефективність використання оборотних активів для отримання виручки, тобто проведені розрахунки підтвердили попередній висновок.

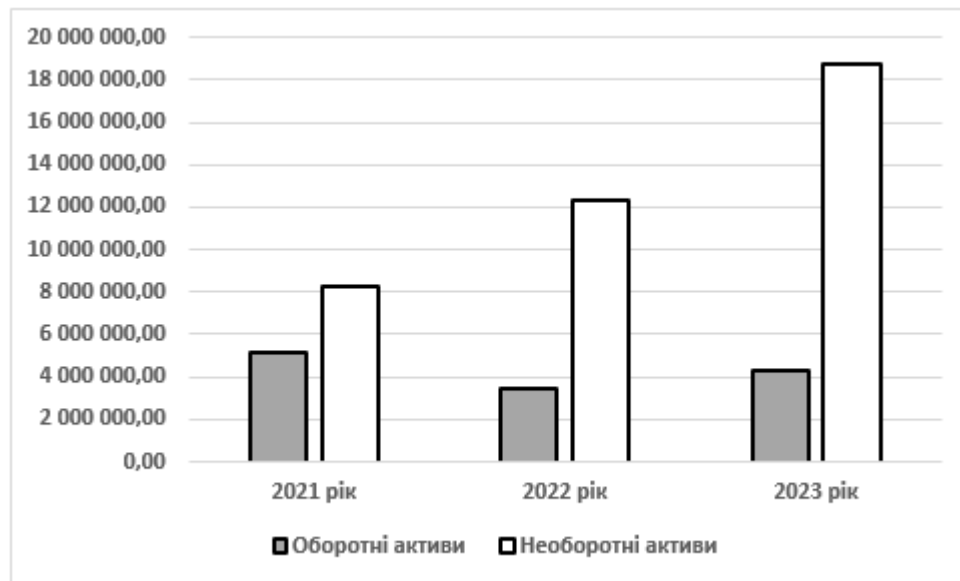


Рисунок 2.2 - Динаміка змін оборотних та необоротних активів «Нової пошти»

Джерело: складено автором за оприлюдненою звітністю

$$\text{Коефіцієнт завантаження оборотних коштів} = \frac{\text{Середнє значення оборотних активів}}{\text{Виручка від реалізації}} \quad (2.8)$$

$$2022 \text{ р.: } ((5\,192\,636 + 3\,435\,729) / 2) / 23\,687\,034 = 0,18$$

$$2023 \text{ р.: } ((3\,435\,729 + 4\,332\,452) / 2) / 36\,468\,879 = 0,11$$

Наочно представлена динаміка зниження, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів для генерації доходу.

Аналіз оборотних та необоротних активів компанії демонструє змішані тенденції. Частка оборотних активів у структурі загальних активів зменшується, що може свідчити про зниження ліквідності. Необоротні активи зростають. Це вказує на покращення управління ресурсами та їх ефективне використання для отримання виручки та прибутку.

2.2. Аналіз ліквідності, ефективності діяльності та середовища розвитку компанії «Нова пошта»

Фінансова звітність «Нової пошти» демонструє поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства. Хоча позиковий капітал продовжує перевищувати власний, проте можна зазначити покращення ситуації порівняно з 2021 роком. Крім того, діяльність підприємства постійно генерує грошові потоки, їхню достатність для забезпечення виконання поточних платежів оцінимо через показники ліквідності та платоспроможності.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.9)$$

Норма: 2 / 1,5.

$$\text{Кпл (21)} = 5\,192\,636 / 5\,109\,603 = 1,02$$

$$\text{Кпл (22)} = 3\,435\,636 / 5\,451\,218 = 0,63$$

$$\text{Кпл (23)} = 4\,332\,452 / 8\,256\,398 = 0,52$$

У підприємства спостерігаються проблеми зі забезпеченням поточної заборгованості протягом трьох досліджуваних років і ця негативна присутня нарощується.

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \text{грош.кошти та їх еквів.} / \text{ПЗ} \quad (2.10)$$

Норма: 0,2 - 0,35.

$$\text{Кал (21)} = 827\,839 / 4\,653\,680 = 0,18$$

$$\text{Кал (22)} = 673\,522 / 4\,844\,209 = 0,14$$

$$\text{Кал (23)} = 1\,079\,267 / 7\,650\,036 = 0,14$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не виконується, у підприємства не достатньо ресурсів для погашання довгострокових платежів, до того ж наявна тенденція на зменшення.

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = (\text{ОА} - 3) / \text{ПЗ}. \quad (2.11)$$

Норма: 0,7-0,8.

$$\text{Кшл (21)} = (5\,192\,636 - 236\,988) / 4\,653\,680 = 1,06$$

$$\text{Кшл (22)} = (3\,435\,636 - 422\,156) / 4\,920\,209 = 0,61$$

$$K_{шл} (23) = (4\,332\,452 - 413\,811) / 7\,650\,036 = 0,51$$

У 2021 році значення показника перевищувало норму, що свідчить про надмірну ліквідність підприємства. Протягом наступних двох років коефіцієнт опустився нижче нормативу, що свідчить про можливі складнощі для підприємства у погашенні своїх зобов'язань. Варто переглянути структуру активів та зобов'язань.

$$\text{Коефіцієнт ліквідності запасів} = З / ПЗ \quad (2.12)$$

$$K_{ЛЗ} (21) = 236\,988 / 5\,109\,603 = 0,05$$

$$K_{ЛЗ} (22) = 422\,156 / 5\,451\,218 = 0,08$$

$$K_{ЛЗ} (23) = 413\,811 / 8\,256\,398 = 0,05$$

Коефіцієнт ліквідності запасів залишається на низькому рівні. Позитивною ознакою ліквідності є те, що зростання запасів відбувається паралельно пропорційно до зростання поточних зобов'язань.

$$\text{Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках} = (ГК + ДЗ) / ПЗ \quad (2.13)$$

$$K_{ЛЗр} (21) = (827\,839 + 4\,112\,283) / 5\,109\,603 = 0,97$$

$$K_{ЛЗр} (22) = (673\,522 + 2\,254\,554) / 5\,451\,218 = 0,54$$

$$K_{ЛЗр} (23) = (1\,079\,267 + 2\,811\,046) / 8\,256\,398 = 0,47$$

Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках знизився, що вказує на погіршення здатності покривати зобов'язання швидколіквідними активами та підвищення ризику нестачі ліквідності.

$$\begin{aligned} &\text{Коефіцієнт співвідношення кредиторської} \\ &\text{та дебіторської заборгованості} = ДЗ / КЗ \end{aligned} \quad (2.14)$$

Оптимальне значення – 1.

$$K_{спів} (21) = 4\,112\,283 / 4\,653\,680 = 0,88$$

$$K_{спів} (22) = 2\,254\,554 / 4\,844\,209 = 0,47$$

$$K_{спів} (23) = 2\,811\,046 / 7\,650\,036 = 0,37$$

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості знизився, що свідчить про зростання залежності підприємства від кредиторів і зменшення відносного обсягу дебіторської заборгованості, що може ускладнити управління зобов'язаннями.

$$\text{Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності} = \text{Кпл(п)} + (6/T) * (\text{Кпл(к)} - \text{Кпл(п)}) / \text{Кпл} \quad (2.15)$$

Нормативне значення: 2.

$$\text{Кв/в}(21-22) = (1,02 + 6/12 * (0,63-1,02)) / 2 = (1,02 - 0,195) / 2 = 0,41$$

$$\text{Кв/в}(22-23) = (0,63 + 6/12 * (0,52-0,63)) / 2 = (0,63 - 0,55) / 2 = 0,04$$

Динаміка показника вказує на значне погіршення здатності підприємства відновлювати платоспроможність у короткостроковій перспективі

Оцінка ліквідності методом коефіцієнтів показує, що підприємство стикається з серйозними проблемами у забезпеченні своєї платоспроможності. Підприємству потрібно покращити структуру активів і зобов'язань, збільшити ліквідні активи, оптимізувати запаси та прискорити інкасацію дебіторської заборгованості. Також важливо відновити платоспроможність шляхом збільшення власних ресурсів чи зниження витрат. Регулярний моніторинг ліквідності та ризиків допоможе вчасно виявляти проблеми.

Підприємству слід продовжувати робити акцент на нарощуванні власного капіталу для зменшення залежності від позик. Для кращого розуміння можливостей підприємства для розвитку та трансформації в умовах нестабільного середовища проведемо оцінку ефективності діяльності компанії «Нова пошта».

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Сер.оборот коштів}} \quad (2.16)$$

$$2022 \text{ р.: } 4\,410\,502 / ((5\,192\,636 + 3\,435\,729) / 2) = 1,02$$

$$2023 \text{ р.: } 7\,843\,842 / ((3\,435\,729 + 4\,332\,452) / 2) = 2,02$$

Значення та динаміка показника свідчить про високу ефективність використання ресурсів підприємством, та значне підвищення прибутковості.

$$\text{Загальна рентабельність діяльності} = \text{Прибуток до оподат.} / \text{Серед.капітал} \quad (2.17)$$

$$2022 \text{ р.: } 2390352 / ((13498127 + 15754920) / 2) = 2390352 / 14626523,5 = 0,16 = 16\%$$

$$2023 \text{ р.: } 4438175 / ((15754920 + 23101706) / 2) = 4438175 / 19428313 = 0,23 = 23\%$$

Спостерігається збільшення показника на тлі зростання залученого капіталу, позитивна характеристика.

$$\text{рентабельність операційної діяльності} = \text{Операц.прибуток} / \text{Серед. капітал} \quad (2.18)$$

$$2022\text{р.: } 2\,530\,417 / 14\,626\,523,5 = 0,17 = 17\%$$

$$2023\text{р.: } 3\,808\,343 / 19\,428\,313 = 0,196 = 19,6\%$$

Спостерігається зростання показника. У 2023 році рентабельність операційної діяльності більше ніж у 2022 році, але у порівнянні з загальною рентабельністю відношення показників краще у 2022 році.

$$\text{Чиста рентабельність діяльності} = \text{Чистий прибуток} / \text{Серед.капітал} \quad (2.19)$$

$$2022\text{р.: } 2\,135\,960 / 14\,626\,523,5 = 0,15$$

$$2023\text{р.: } 3\,967\,156 / 19\,428\,313 = 0,2$$

Спостерігається зростаюча динаміка чистої рентабельності капіталу. Це свідчить про більш ефективніше використання капіталу, збільшуються можливості для генерації чистого прибутку, що є показником покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

$$\text{Рентабельність необоротних активів} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середня велич.необорот активів}} \quad (2.20)$$

$$2022\text{р.: } 2\,135\,960 / ((8\,305\,491 + 12\,319\,191) / 2) = 0,207 = 20,7\%$$

$$2023\text{р.: } 3\,967\,156 / ((12\,319\,191 + 18\,769\,254) / 2) = 0,255 = 25,5\%$$

Рентабельність необоротних активів демонструє зростаючу ефективність протягом періоду, таким чином, робимо висновок, що підприємство успішно підвищує прибутковість, використовуючи свої необоротні активи, що є позитивною тенденцією для фінансової стійкості.

Для поглибленого розуміння можливостей та перспектив розвитку підприємства оцінимо вірогідність банкрутства двома способами - за моделлю Альтмана та моделлю Ліса.

Модель Альтмана (адаптований для українських підприємств варіант):

2022 рік:

$$\text{Власний оборотний капітал} = 6\,516\,072 - 12\,319\,191 = -5\,803\,119$$

$$X1 = -5\,803\,119 / 15\,754\,920 = -0,37$$

$$X2 = 6\,484\,117 / 15\,754\,920 = 0,41$$

$$X3 = 2\,530\,417 / 15\,754\,920 = 0,16$$

$$X4 = 6\,516\,072 / (3\,787\,630 + 5\,451\,920) = 0,71$$

$$X5 = 23\,687\,034 / 15\,754\,920 = 1,5$$

$$Z = 0,717*(-0,37) + 0,847*0,41 + 3,107*0,16 + 0,42*0,71 + 0,995*1,5 + 0,35 + 0,5 + 0,3 + 1,49 = 2,37$$

2023 рік:

$$\text{Власний оборотний капітал} = 9\,508\,308 - 18\,769\,254 = -9\,260\,946$$

$$X1 = -9\,260\,946 / 23\,101\,706 = -0,4$$

$$X2 = 9\,476\,353 / 23\,101\,706 = 0,41$$

$$X3 = 3\,808\,343 / 23\,101\,706 = 0,16$$

$$X4 = 9\,508\,308 / (5\,337\,000 + 8\,256\,398) = 0,7$$

$$X5 = 36\,468\,879 / 23\,101\,706 = 1,58$$

$$Z = 0,717*(-0,4) + 0,847*0,41 + 3,107*0,16 + 0,42*0,7 + 0,995*1,58 + 0,35 + 0,5 + 0,29 + 1,57 = 2,42$$

За результатами розрахунків моделі Альтмана підприємство має дуже низьку ймовірність банкрутства, спостерігається динаміка на збільшення показника, що віддаляє в позитивну сторону підприємство від границі банкрутства.

Розрахуємо показники згідно моделі Ліса:

2022 рік:

$$A = 3\,435\,729 / 15\,754\,920 = 0,22$$

$$B = 2\,530\,417 / 15\,754\,920 = 0,16$$

$$C = 6\,484\,117 / 15\,754\,920 = 0,41$$

$$D = 6\,516\,072 / (3\,787\,630 + 5\,451\,920) = 0,71$$

$$Z = 0,063*0,22 + 0,092*0,16 + 0,057*0,41 + 0,001*0,71 = 0,014 + 0,014 + 0,023 + 0,00071 = 0,05242$$

2023 рік:

$$A = 4\,332\,452 / 23\,101\,706 = 0,19$$

$$B = 3\,808\,343 / 23\,101\,706 = 0,16$$

$$C = 9\,476\,353 / 23\,101\,706 = 0,41$$

$$D = 9\,508\,308 / (5\,337\,000 + 8\,256\,398) = 0,7$$

$$Z = 0,063*0,19 + 0,092*0,16 + 0,057*0,41 + 0,001*0,7 = 0,012 + 0,015 + 0,023 + 0,0007 = 0,0507$$

За розрахунками моделі Ліса загрозу банкрутства для підприємства можна визначити як дуже низьку. У динаміці можна побачити, що в 2023 році значення стало трохи менше (ближче до границі), але зниження не значне.

Порівнюючи дві моделі розрахунку загрози банкрутства можна однозначно сказати, що підприємству «Нова пошта» банкрутство не загрожує.

Після аналізу внутрішніх ресурсів з використанням методів фінансово-економічної діагностики доцільно здійснити SWOT-аналіз, який є важливим інструментом для оцінки внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз в умовах змінюваного ринкового середовища. Застосування SWOT-аналізу дозволяє компанії зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають на ринку. SWOT-аналіз дає можливість компанії «Нова пошта» створити стратегію, яка базується на її сильних сторонах, мінімізує слабкі сторони, використовує можливості і водночас готується до зовнішніх загроз. Оскільки ринок та потреби споживачів постійно змінюються, регулярне проведення SWOT-аналізу допомагає компанії швидко адаптуватися до нових умов і формувати перспективи для подальшої трансформації. Матриця SWOT-аналізу для компанії Нова Пошта представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу компанії «Нова пошта»

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

Джерело: складено автором

Представлена матриця дає розуміння, що значна частина можливостей для розвитку та трансформації концентрується на людських і фінансових ресурсах. І оскільки у підприємства є об'єктивні обмеження щодо збільшення капіталу під час війни, то джерелом трансформації залишається персонал, його здатність до розвитку та адаптації.

2.3. Напрями трансформації діяльності компанії «Нова пошта»

Проведений аналіз свідчить, що компанія активно адаптується до умов війни і майже відновила обсяг послуг до довоєнного рівня, проте підприємство повинно сформулювати стратегію своєї трансформації у турбулентному середовищі.

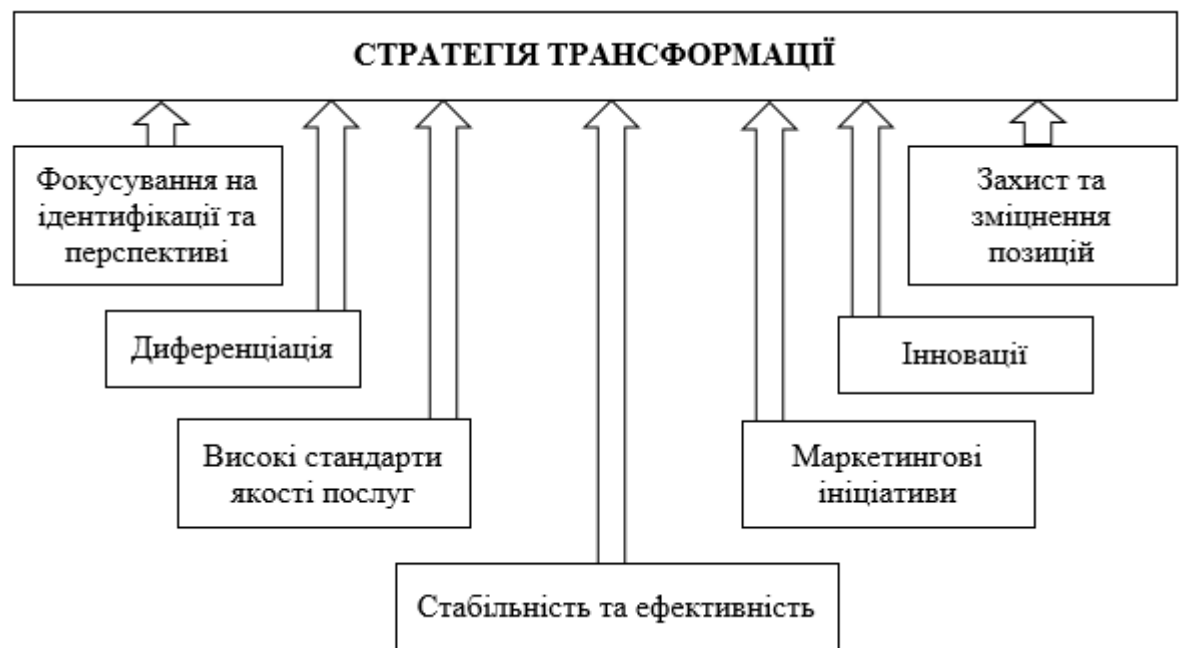


Рисунок 2.3 - Напрями стратегії трансформації

Джерело: складено автором

На даному етапі розвитку компанії доцільно зосередити увагу на таких напрямках трансформації (рис. 2.3):

- фокусування, що спрямовано на ідентифікацію та розвиток перспективних ринкових сегментів;
- диференціація, що ґрунтується на підвищенні якості та впровадженні інновацій;
- забезпечення стабільної та ефективної роботи для зниження витрат;
- тактика захисту та зміцнення позицій;

- підвищення бар'єрів для входу нових гравців шляхом встановлення високих стандартів якості послуг;
- запровадження інноваційних послуг, що забезпечать конкурентні переваги, адже технологічний розвиток є визначальним фактором успіху;
- здійснення маркетингових ініціатив, спрямованих на виконання стратегічних завдань компанії.

Підвищити ефективність трансформації «Нова пошта» зможе через:

1. Оцінку рівня задоволеності клієнтів. Двічі на рік компанія має проводити опитування споживачів шляхом особистої взаємодії. Це дозволить отримати об'єктивні дані щодо попиту на певні послуги та необхідності їх удосконалення. На основі аналізу зібраної інформації компанія зможе коригувати свою ринкову стратегію, підтримуючи стабільну частку на ринку.

2. Участь у торговельних виставках. Це дозволить компанії представити нові послуги та продукти безпосередньо споживачам. Доцільно проводити такі заходи двічі на рік, що сприятиме зміцненню зв'язків із клієнтами та підвищенню впізнаваності бренду.

Основною метою є інформування споживачів про новітні розробки у сфері поштових послуг, а також пошук компанією нових можливостей співпраці з іншими організаціями. Це сприятиме залученню нових клієнтів серед корпоративних споживачів і встановленню партнерських відносин. Проведення щорічних виставок інноваційних рішень допоможе компанії зміцнити свої позиції на національному ринку поштових послуг.

Головним завданням компанії є постійне вдосконалення своїх послуг. Важливо також регулярно розширювати асортимент пропозицій, щоб ефективно заповнювати вільні ніші ринку та підтримувати конкурентну перевагу. Це дасть змогу не лише зберігати лідерські позиції, а й поступово посилювати вплив у галузі.

Наразі компанія недостатньо використовує свої маркетингові ресурси, що обмежує її можливості в оперативному інформуванні споживачів про нові послуги та спеціальні пропозиції. Через це частина клієнтів може звертатися

до конкурентів, не знаючи про аналогічні чи кращі послуги, які надає компанія. Ефективна рекламна кампанія повинна охоплювати різні канали комунікації: телебачення, радіо, зовнішню рекламу, друковані та цифрові ЗМІ. Цей напрямок може бути реалізований через:

- розширення рекламних інвестицій;
- підвищення якості сервісного обслуговування;
- збільшення витрат на дослідження та розробку нових послуг.

Для покращення взаємодії зі споживачами слід запровадити:

- чат-боти для оперативної підтримки клієнтів;
- нові моделі співпраці з акцентом на гнучке управління;
- мультиканальний підхід до комунікацій, орієнтований на клієнтів.

При цьому вже можна стверджувати, що такі заходи, як розміщення рекламних матеріалів, проведення промоакцій, розширення фінансових послуг вже приносять позитивні результати.

Використовуючи власну логістичну інфраструктуру, компанія зможе ефективно організувати поширення лотерейних білетів, їхню реалізацію через поштові відділення, контроль продажів та виплату виграшів. Це дозволить не лише урізноманітнити спектр послуг, а й зміцнити компанію в сегменті фінансових сервісів.

Сучасні технології відкривають нові можливості для розвитку та трансформації компаній, але наявність ефективної комунікації між працівниками теж має ключове значення для трансформації управлінських процесів. Дослідження, зокрема Е. Шейна, демонструють, що правильно налагоджена система внутрішньої комунікації може суттєво знизити витрати підприємства (до 15%), зменшити кількість звернень і скарг клієнтів (до 60%), а також підвищити обсяги продажів і рівень прибутковості [45].

На думку І. Адизеса, відсутність довіри й поваги в колективі призводить до небажання працівників взаємодіяти, слухати один одного і спільно вирішувати робочі питання. У результаті зростають внутрішні витрати на

комунікацію: час витрачається не на створення цінності для клієнта, а на вирішення суперечностей і досягнення згоди всередині організації.

Позитивний психологічний клімат і довіра між працівниками знижують внутрішні транзакційні витрати. Чим вищий рівень культури взаємоповаги, тим менше проблем виникає у внутрішній системі управління. Для створення такої атмосфери необхідно впроваджувати єдині комунікативні стандарти - цінності та норми, які формують поведінкові моделі співробітників на робочому місці та сприяють їх залученості до спільної справи.

Щоб комунікаційна культура стала інструментом щоденної діяльності підприємства, вона має бути зафіксована у вигляді внутрішніх корпоративних документів. Йдеться про стандарти, які регулюють взаємодію між відділами і працівниками, закріплюючи принципи поваги, відкритості та права кожного бути почутим. Це забезпечує довірливий обмін інформацією й підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Комунікативна культура - це сукупність навичок та умінь, що дозволяють досягати взаєморозуміння на основі спільних цінностей. Вона ґрунтується на таких етичних принципах, як ввічливість, тактовність, точність, скромність та доброзичливість.

Запровадження таких документів, як "Кодекс поведінки персоналу в цифровому та реальному середовищі", є ефективним рішенням для зменшення кількості конфліктів, покращення мікроклімату в колективі та оптимізації робочих процесів. Подібні документи регламентують поведінку в повсякденних і нестандартних ситуаціях — від постановки завдань до зворотного зв'язку.

Оскільки на сьогодні відсутній універсальний метод впровадження комунікаційних стандартів, кожне підприємство розробляє власні підходи, які є цінним інтелектуальним активом. В рамках цієї роботи пропонується формування комунікаційної культури, що включає шість етапів (рис. 2.4), які дозволяють адаптувати нові комунікативні стандарти в практичну діяльність і сформувати нову модель комунікаційної поведінки працівників.



Рисунок 2.4 – Схема впровадження культури комунікацій

Джерело: складено автором

Першим етапом формування культури комунікацій в організації є розроблення базового документа, який задає бажану модель поведінки працівників у сфері взаємодії. Такий документ може мати різну назву - стандарт, сервісний регламент, кодекс, правила або навіть - конституція організації. В його межах формуються алгоритми комунікативної поведінки, згідно з якими всі внутрішні та зовнішні взаємодії працівників розглядаються як обслуговування "клієнтів".

Запровадження цього стандарту як необхідного етапу трансформації покликане вирішити низку важливих завдань:

1. Уніфікація дій персоналу. Стандартизовані підходи забезпечують узгодженість роботи на різних рівнях та в різних підрозділах, що дозволяє підтримувати стабільність сервісного обслуговування в широкому розумінні. Це зменшує ризик помилок і підвищує рівень довіри клієнтів до організації.

2. Прозорість процедур. Впроваджені стандарти мають бути зрозумілими для персоналу, містити не лише чіткі інструкції щодо виконання обов'язків, а й докладні рекомендації з методів їх реалізації. Це сприяє швидкому та якісному засвоєнню процесів, уніфікації робочих підходів, підвищенню продуктивності та якості виконання завдань, особливо на рівні виконавців, які працюють із типовими ситуаціями.

3. Створення об'єктивної основи для оцінювання працівників. Стандарти служать незалежним критерієм для оцінки виконання посадових обов'язків, що забезпечує справедливість і прозорість у системі мотивації.

Другим етапом є навчання та залучення персоналу. На цьому рівні проводяться тренінги, наради, вебінари з метою опанування працівниками навичок сервісної поведінки та ефективної комунікації. Важливо розпочати з інформаційної кампанії, яка пояснює суть змін, їхню цінність і переваги для працівників.

Оскільки опір змінам є природним явищем, необхідно залучити так званих амбасадорів - «сервісних навігаторів», які сприятимуть прийняттю нових підходів у колективі. Вони мають користуватися авторитетом, бути відкритими до нововведень, вміти працювати у стресових умовах і вірити в те, що впроваджують. У протилежному випадку зростає ризик подвійних стандартів, що перешкоджатиме успішному впровадженню змін.

Третій етап - це етап контролю. До моменту, коли нові правила увійдуть у звичку, контроль відіграє ключову роль. Він може бути реалізований у двох формах: внутрішній та зовнішній.

Внутрішній контроль зосереджується на оцінці дотримання стандартів працівниками з використанням тестування, інспекцій або інших інструментів. Зовнішній, або клієнтський, передбачає незалежну оцінку з боку клієнтів, наприклад, через опитування щодо рівня задоволеності, якості обслуговування або метод «таємного покупця».

Четвертий етап - стимулювання. Тут вирішальне значення має взаємозв'язок між результатами та винагородою (або санкцією).

Передбачається введення конкретних показників ефективності, які дозволяють оцінити, наскільки діяльність працівників та підрозділів відповідає очікуванням і потребам клієнтів. Показник рівня комунікативної культури має бути інтегрований у систему ключових показників ефективності.

П'ятий етап пов'язаний із мотивацією та закріпленням ідеології. Активізація процесу впровадження стандарту сервісу можлива через різні інструменти внутрішніх комунікацій - конкурси, змагання, нагородження. Це допомагає підкреслити важливість нової моделі комунікації з внутрішніми та зовнішніми клієнтами.

На цьому етапі важливою є роль лідера, який надихає колектив на зміни, є залученим до процесу та демонструє приклад ефективної комунікації. Особливо цінною є участь топ-менеджменту, зокрема власників бізнесу, які через особисту позицію формують позитивне ставлення до впроваджуваних змін. Саме вони мають щодня демонструвати у своїх діях нову модель поведінки.

Завершальний, шостий етап - це моніторинг і подальший розвиток. Основним завданням тут є регулярне оновлення стандарту комунікацій, зокрема перегляд документа кожні 1,5–2 роки або раніше (за потреби). Також можливе коригування KPI, вдосконалення контрольних механізмів. Вивчення успішних кейсів, візити до інших компаній і обмін досвідом сприятимуть удосконаленню сервісної взаємодії.

Отже, впровадження культури комунікацій виступає ефективним інструментом формування бажаної поведінкової моделі управлінців у процесі їх професійної діяльності, трансформації системи управління підприємством у заданому напрямі.

ВИСНОВКИ

Теоретично обґрунтовано концептуальні положення управління трансформацією системи управління підприємствами в умовах постійних змін та сформовано концепцію трансформації системи управління на основі філософії менеджменту як процесу постійного управління змінами. У роботі уточнено поняття управління трансформацією промислових підприємств, під якою розуміється процес поступового та якісного змінення складових системи управління та їх взаємодії з метою переходу від одного типу самоорганізації до іншого, більш ефективного, з одночасним створенням механізму зворотного зв'язку з бізнес-середовищем та всіма стейкхолдерами.

Успіх трансформації визначається як зростання результату діяльності в одиницю часу за умови вдосконалення якості відносин між суб'єктами організаційної одиниці або, в економічних категоріях, як зростання економічного прибутку в одиницю часу при зниженні неявних витрат.

Аналіз фінансової діяльності компанії "Нова пошта" демонструє позитивні тенденції розвитку, зокрема зростання капітальних інвестицій, основних засобів і нерозподіленого прибутку. Збільшення чистого доходу та валового прибутку свідчить про успішну діяльність і ефективне управління виробничими процесами, хоча зростання собівартості та адміністративних витрат вимагає подальшого аналізу. Водночас зниження частки оборотних активів та зростання залежності від поточних зобов'язань вказують на зниження ліквідності, що потребує уваги в управлінні ресурсами та оптимізації фінансової структури. Зростання власного капіталу покращує фінансову стабільність, але необхідно зменшити залежність від позикових коштів. Показники рентабельності та ефективності капіталу демонструють покращення, але для подальшого зростання компанії важливо знижувати фінансову залежність і оптимізувати оборотність активів. Ліквідність компанії потребує поліпшення, зокрема через збільшення ліквідних активів та

прискорення обігу дебіторської заборгованості. Водночас, за результатами моделей Альтмана та Ліса, ймовірність банкрутства залишається низькою.

Для покращення фінансової стабільності та розвитку компанії, першочергово необхідно збільшити частку оборотних активів у загальному балансі, що підвищить ліквідність. Це можливо досягти шляхом більш ефективного управління запасами та прискорення збору дебіторської заборгованості. Оскільки компанія має значну залежність від позикових коштів, важливо продовжити нарощування власного капіталу, що дозволить зменшити фінансову залежність і зміцнити стабільність. Створення резервних фондів знизить фінансові ризики та забезпечить компанії гнучкість у кризових ситуаціях. Подальша оптимізація використання капіталу і підвищення рентабельності є важливими кроками для забезпечення зростання прибутковості та ефективного використання ресурсів. Регулярний моніторинг фінансових показників і ліквідності допоможе вчасно реагувати на можливі ризики та коригувати стратегії розвитку.

Доведено, що взаємна повага та довіра займають центральне місце у структурі системи управління організацією, оскільки сприяють формуванню довгострокових результативних і ефективних відносин, заснованих на високих людських цінностях. Ключову роль у розвитку взаємної поваги та довіри відіграє прийняття цінності не лише власної позиції, але й позиції кожного індивіда. Це підкреслює особливий вплив взаємної поваги та довіри на характер управління. Взаємна повага та довіра повинні формуватися вже на етапі ініціації управління (обговорення, групове прийняття рішень), що дозволяє виключити прояви неповаги та недовіри на подальших стадіях управління. Культура взаємоповаги є синтезом взаємної поваги та довіри. Відповідно, велике значення має формування культури комунікації на підприємстві. Для підвищення ефективності цього процесу у роботі запропоновано схему її впровадження, яка складається з шести етапів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровник, В. (2017). Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2, 166–170.
2. Власенко, Т. А., & Гринь, Є. Л. (2019). Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*, 20, 17–23.
3. Гевко, В. Л. (2018). Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*, 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
4. Гевко, В. Л. (2021). Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусі викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2, 51–55.
5. Георгіаді, Н. Г. (н.д.). Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/123bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>
6. Григор'єва, А. І. (2018). Моделювання організаційних структур управління підприємствами в умовах нестабільної економіки. *Науковий вісник економіки та управління*, 9(14), 21–28.
7. Іванова, О. М. (2019). Сучасні підходи до структурування організаційних процесів підприємств. *Вісник Черкаського університету*, 18, 112–116.
8. Ігнат'єва, І., Кудлай, В., & Євлах, О. (2018). Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2(3), 108–111.
9. Коваленко, І. С. (2022). Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Інноваційна економіка*, 5, 45–50.

10. Козак, І. В. (2020). Розвиток організаційної структури підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та управління підприємствами*, 3(10), 75–81.
11. Корольков, В. В., Соріна, О. О., & Тельчаров, Е. А. (2022). Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>
12. Кирчата, І. М., & Шершенюк, О. М. (2021). Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник (340 р.). URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/>
13. Кудінова, М. М., Рибалка, А. С., & Чубач, О. Р. (2018). Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*, 3(14), 199–205.
14. Лаптева, В. В. (2021). Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 19(2), 308–327.
15. Марцінковська, О. Б., & Легкий, О. А. (2018). Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 23, 81–85.
16. Новаківський, І. (2018). Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 633, 521–531.
17. Нечаєва, І. А., & Єрмоменко, К. А. (2023). Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. *Тиждень науки-2023. Тези доповідей науково-технічної конференції*, 120–123. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка».
18. Охота, Ю. В. (2021). Організаційно-структурні аспекти формування економічної результативності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 8, 98–106.

19. Підмурняк, О. О., & Баюра, Д. О. (2021). Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*, 5, 81–87.
20. Потьомкін, О. В., & Гордійчук, А. І. (2022). Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*, 19, 217–224.
21. Радочинська, А. В. (2017). Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*, 10, 6–8.
22. Роженко, О. В. (2019). Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*, 1, 68–76.
23. Селезньова, Г. О., & Іпполітова, І. Я. (2020). Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*, 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf
24. Таченко, В. В. (2021). Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*, 50, 130–137.
25. Роженко, О. В. (2019). Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*, 1, 68–76.
26. Яковенко, М. С. (2019). Стратегії управління організаційними змінами на підприємствах в умовах глобалізації. *Управлінські науки*, 2(20), 75–81.

27. Череп, А. В., Томарева-Патлахова, В. В., & Кабанова, О. О. (2021). Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6(2), 280–286.
28. Adizes, I. (1992). *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*. Adizes Institute Publications.
29. Angtjan, H. (2019). ADKAR model in change management. *International review of management and business research*, Vol. 8, N 2, p. 179–182. DOI: 10.30543/8-2(2019)-4.
30. Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press, 1536 p. ISBN 074-3-21552-4.
31. Becker, G. S. (2009). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special references to education*. Chicago: University of Chicago press, 414 p. ISBN 022-6-04122-0.
32. Brett, J. M. (2019). Searching for trustworthiness: culture, trust, and negotiating new business relationships. *International journal of conflict management*, Vol. 31, N 1, p. 17–39. DOI: 10.1108/IJCMA-05-2019-0085.
33. Cross, R. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 15 July 2003. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-creates-energy-in-organizations/>
34. Davidson, A. (2005). Process designs. *The skilled facilitator fieldbook: tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* / ed. R. Schwarz. San Francisco: Jossey-Bass, p. 107–114. ISBN 078-7-96494-8.
35. Day, D. V. (2012). Leadership. *The Oxford handbook of organizational psychology* / ed. S. W. J. Kozlowski. Oxford: Oxford University Press, p. 696–729. ISBN 019-5-34282-8.
36. Gupta, Y. (2021). Lewin's change management model. *StartupTalky*, 11 February 2021. URL: <https://startuptalky.com/lewins-change-management-model>

37. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 208 p. ISBN 087-58477-2.
38. Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Review Press, 128 p. ISBN 142-21101-3.
39. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, Vol. 1, N 1, p. 5-41. DOI: 10.1177/001872674700100103.
40. Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: an applied orientation*. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 784 p. ISBN 978-013-506360-3.
41. Mohr, J. J. (2021). Insights into the role of organizational culture in change management. *Journal of Business Research*, Vol. 59, N 3, p. 431–439. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.031.
42. O'Toole, J. (2019). The leadership equation: trust + competence. *Harvard business review*, Vol. 97, N 7, p. 33–42. DOI: 10.1080/08985626.2018.1551475.
43. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* / M. E. Porter. New York: Free Press, 557 p. ISBN 978-0-029-25090-7.
44. Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. 14th ed. Upper Saddle River: Pearson, 720 p. ISBN 978-013-414503-6.
45. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 496 p. ISBN 978-0470-93813-2.
46. Westerman, G. (2020). Leading change in the digital age. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 61, N 2, p. 1–8. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/leading-change-in-the-digital-age>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Індикатори ефективності управління, і області управління підприємством, які на них впливають

Індикатори ефективності управління	Галузі управління підприємством, що на них впливають
Працівник правильно розуміє свої завдання	Розробка, опис бізнес-процесів. Постановка цілей (їх тлумачення). Розробка і доведення стратегії досягнення цілей. Планування завдань. Постановка завдань. Місія компанії. Корпоративна культура. Працівник розуміє свій внесок в загальний результат, в проміжні результати. До виконавців завдання доходять, розбитими на зрозумілі їм блоки в зрозумілій формі. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник має необхідну кваліфікацію і компетентності	Правильне бачення потреби в кадрових ресурсах. Підбір кадрів. Розстановка кадрів. Навчання принципам і методам особистої ефективності. Стимулювання підвищення професійної майстерності. Навчання.
Працівник мотивований (його інтереси співпадають з інтересами організації)	Розробка, опис бізнес-процесів. Адекватна оцінка результатів. Система матеріального стимулювання (винагороду за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивних конфліктів. Усунення системних конфліктів. Мотивація кар'єрного росту. Планування кар'єрного росту
Працівник має необхідну енергію для виконання завдань	Сприятливе робоче середовище. Почуття причетності до "важливої" справи. Сприятливий моральний клімат. Стан позитивного стресу. Компанія надає можливість відновлювати сили і енергію. Навчання прийомам відновлення, зняття стресу. Пропаганда і сприяння здоровому способу життя.
Працівник правильно орієнтується в загальних правилах і принципах (має відчуття загальної спрямованості).	Місія компанії. Корпоративна культура. Цінності, принципи, правила. Дисциплінарні правила. Етичні норми. Контроль проходження і сприйняття інформації.
Працівник своєчасно і в повному обсязі отримує необхідну інформацію для виконання завдань.	Розробка, опис бізнес-процесів. Продумана інформаційна система Прагнення до співпраці. Контроль проходження і сприйняття інформації. При виконанні завдань інтереси працівника (підрозділу) узгоджені з інтересами інших працівників (підрозділів) Розробка, опис бізнес-процесів. Система матеріального стимулювання (винагорода за результатами). Облік індивідуальних мотивацій. Своєчасне запобігання деструктивним конфліктам. Усунення системних конфліктів. Прагнення до співпраці.
Дії працівників скоординовані у часі і просторі	Розробка, опис бізнес-процесів. Створення центрів координації. Навчання плануванню. Планування дій. Контроль результатів. Аналіз. Коригування
Дії працівників підкріплені своєчасним виділенням ресурсів (фінансових, людських, часових)	Фінансове планування та прогнозування. Управління грошовими потоками. Система планування і розподілу навантаження на персонал. Правильний розподіл ресурсів (бюджетування). Оперативне управління бюджетом. Контроль ресурсів
Завдання і проблеми вирішуються в порядку їх пріоритетної значущості	Розробка, опис бізнес-процесів. Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Навчання розстановці пріоритетів. Узгодження пріоритетів.

Рішення приймаються своєчасно і якісно	Розробка, опис бізнес-процесів. Володіння актуальною інформацією для прийняття рішень (інформаційна система, прагнення до співпраці). Зрозумілі критерії прийняття рішень (місія, цінності, установки, правила, розуміння цілей і завдань підприємства). Делегування (центри прийняття рішень не повинні бути перевантажені). Розподіл повноважень і відповідальності. Навчання прийняттю рішень
--	--

Таблиця Б.2 - Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних за яких-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладняється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого - поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
Економікоматематичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними. Дослідження операцій займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язане з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії

	нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності	формування фінансових результатів формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника - вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості - EVA (Economic Value Added).

