

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇЇ
РОЗВИТОК В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Соловей Олександрі Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Горбашевська М.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Іваненко Л.М., к.е.н., доцент,

Донецький національний університет

ім. Василя Стуса,

доцент кафедри маркетингу та бізнес
аналітики (м.Вінниця)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна
робота захищена
з оцінкою 95 А

Секретар ЕК 

«16» червня 2023р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ПП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Соловей Олександра Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система управління приватним підприємством та її розвиток в сучасних умовах господарювання

керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розвиток теоретико-методичних й практичних положень системи управління приватними підприємствами та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження: Процес управління приватним підприємством.

Предмет дослідження: Методи та підходи побудови системи управління приватним підприємством.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність приватного підприємства в ринкових умовах господарювання

1.2. Методичні підходи до побудови системи управління приватним підприємством

1.3. Концептуальні положення розвитку системи управління приватного підприємства за ринкових умов господарювання

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

2.2. Аналіз сформованої системи управління приватним підприємством

2.3. Оцінка основних показників ефективності управління приватним підприємством



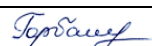

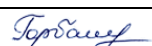

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Удосконалення системи управління приватним підприємством на засадах системно-процесного підходу

3.2. Моделювання оптимальної системи управління приватним підприємством

3.3. Прогноз розвитку приватного підприємства

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	


Студент


(підпис)

Соловей О.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність приватного підприємства в ринкових умовах господарювання	8
1.2. Методичні підходи до побудови системи управління приватним підприємством	14
1.3. Концептуальні положення розвитку системи управління приватного підприємства за ринкових умов господарювання	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства	21
2.2. Аналіз сформованої системи управління приватним підприємством	29
2.3. Оцінка основних показників ефективності управління приватним підприємством	35
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	44
3.1. Удосконалення системи управління приватним підприємством на засадах системно-процесного підходу	44
3.2. Моделювання оптимальної системи управління приватним підприємством	48
3.3. Прогноз розвитку приватного підприємства	52
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки, активного розвитку підприємництва, модернізації державного сектору суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин як у системі управління на рівні окремого приватного підприємства. Створення корпоративних форм управління, зміна психології керівників, стилю господарської поведінки, переоцінка ними своєї ролі та місця у системі господарювання викликають обґрунтований інтерес до питань теорії та практики управління сучасним приватним підприємством.

В умовах ринкової економіки одним із головних факторів успіху приватного підприємства є управлінська діяльність, яка постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів та послуг, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Економічна стабільність приватного підприємства, її виживання та ефективність діяльності в умовах ринкових відносин нерозривно пов'язані з її безперервним удосконаленням та розвитком. Для забезпечення нормальної працездатності, виконання поставлених керівництвом завдань та досягнення мети необхідне постійне управління приватним підприємством. У керівній діяльності важливе місце займає система управління, від якості якої багато в чому залежить ефективність всього управління. Система управління є систематизованим суворо визначеним набіром засобів збору відомостей про підконтрольний об'єкт та засобів впливу на його поведінку з метою досягнення певних цілей.

Питання розвитку приватних підприємств та управління приватним підприємством за ринком умов господарювання приділено увагу наступних науковців Ю.А. Бондар, К.А. Єрошкін, Л.О. Зайцева, Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова, М.І. Іоргачова, Г.І. Карпюк Г.І., І.А. Коваленко, Ю.В. Скінтей Ю.В. та інші.

Подальші дослідження порушеного питання обумовлені зміною зовнішнього ринкового середовища, що обумовлює пошук шляхів з удосконалення системи управління приватним підприємством за сучасних умов господарювання.

Мета роботи – розвиток теоретико-методичних й практичних положень системи управління приватними підприємствами та розробка рекомендацій щодо його удосконалення. Для досягнення оставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність приватного підприємства в ринкових умовах господарювання;
- дослідити методичні підходи до побудови системи управління приватним підприємством;
- визначення концептуальних положень розвитку системи управління приватного підприємства за ринкових умов господарювання;
- скласти загальну організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства;
- проаналізувати сформовану систему управління приватним підприємством;
- оцінити основні показники ефективності управління приватним підприємством;
- визначити напрями удосконалення системи управління приватним підприємством на засадах системно-процесного підходу;
- здійснити прогноз розвитку приватного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління приватним підприємством.

Предмет дослідження: методи та підходи побудови системи управління приватним підприємством.

Методи дослідження. Використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, дедукція та індукція, групування, узагальнення, порівняння, наукова абстракція, економіко-математичне моделювання, коефіцієнтний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз,

трендовий аналіз, факторний аналіз, економіко-математичні методи, програмний засіб для групування, розрахунків та аналізу – електронні таблиці Microsoft Excel.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження розкривають проблеми діяльності приватних підприємств. На матеріалах підприємства розроблено управлінські рішення, які сприяють удосконаленню системи управління приватним підприємством за ринкових умов господарювання.

Інформаційна база дослідження: нормативно-законодавча база, наукова та спеціальна література, періодичні видання з теми дослідження, звітні дані підприємства ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність приватного підприємства в ринкових умовах господарювання

З давніх-давен ведення бізнесу завжди було пов'язане з діяльністю людини. Це була діяльність, спрямована або на виробництво конкретних товарів, або надання конкретних послуг. Основною причиною початку такої діяльності було сприйняття конкретних потреб потенційних покупців. І методи та прийоми діагностики потреб, способи їх задоволення та коло покупців зазнали дуже суттєвих змін. Витоки сучасних підприємств сягають середньовіччя. Сучасні ремісничі цехи та мануфактури становлять організаційну та економічну основу сучасних підприємств. Це були організації, які збирали співробітників в одному місці зі строго певною метою та організацією роботи, використовуючи певні ресурси, і було чітко визначено власника [17, с. 28]. Ці економічні одиниці сильно відрізнялися від сучасних підприємств, як за масштабами виробництва, так і за технологією виробництва, професійною підготовкою співробітників, спеціалізацією, методами розподілу та джерелами фінансування. Однак основні атрибути підприємства були схожі.

В даний час фахівці в цій галузі звертають увагу на різні атрибути та акцентують увагу на різних характеристиках організації, які можна зарахувати до категорії підприємств. Чітко певного визначення поняття підприємства немає. Наприклад, О.М. Селезень визначає підприємство як одиницю, яка веде економічну діяльність, прагнучи задовольнити потреби інших суб'єктів суспільного життя шляхом виробництва продуктів чи надання послуг, якщо ця діяльність мотивована бажанням отримати фінансову вигоду та здійснюється самостійно на ризик власника чи

власників. Інші фахівці з цієї теми [36, с. 97] відзначають інші, але дуже схожі за змістом з попереднього тлумачення, особливості господарської організації, яку можна назвати підприємством. Можна виділити багато загальних рис інтерпретованого поняття. У будь-якому випадку це стосується:

- використання певних матеріальних та нематеріальних ресурсів та організована робота;
- виготовлення певної продукції (товарів, послуг);
- застосування методів економічного розрахунку;
- максимізація вигоди (фінансовий результат, обсяг послуг тощо);
- основні засади роботи.

Існує три основні підходи до визначення підприємства:

а) технічний та виробничий підхід – автори [3; 10] приділяють особливу увагу підприємству як технічній та виробничій системі, що перетворює певні ресурси на готову продукцію для задоволення заявлених потреб;

б) підхід фінансової вигоди – за такого підходу підприємство сприймається як введення виробництва, спрямоване досягнення максимальної фінансової вигоди для власника [13; 26]; це відноситься до комерційних господарських організацій, де основною метою створення та ведення бізнесу є отримання максимального фінансового результату;

в) функціональний підхід – цей підхід наголошує на принципах функціонування механізму підприємства [19; 30]; особлива увага приділяється принципу економічного врегулювання, методам економічних розрахунків та основним характеристикам суб'єкта господарювання (правосуб'єктність, економічна та організаційна відособленість).

Незалежно від того, які атрибути особливо підкреслюються авторами щодо підприємства, така економічна організація завжди включає:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;

- організаційну структуру,
- цілі діяльності,
- обумовлює певну форму власності (організаційно-правову форму).

Можна припустити, що підприємство – це організована сукупність факторів виробництва (ресурсів), спрямованих на виробництво продукції (товарів, послуг), що діє на основі принципу економії з метою досягнення максимальної вигоди для власника. Підприємства працюють у різних сферах матеріального виробництва та послуг. Вони відносяться до різних сфер діяльності та галузей економіки країни.

Кожне підприємство також має відповідний спосіб організації факторів виробництва. Справа в тому, що запланований виробничий процес повинен проходити гладко, а існуючий час має використовуватися якнайкраще. Насправді ступінь організації виробничого процесу варіюється і від про характер і масштаби виробництва, виробничу площу, технології виробництва та прийнятої концепції форми організації виробництва.

Основні цілі кожного підприємства є основою його функціонування в ринковій економіці. Вони стимулюють підприємця до створення приватного підприємства чи ФОП та їх подальшої діяльності. Створюючи підприємство задля його розвитку у перспективі, власник залучає певний капітал, який завжди пов'язаний з певним ризиком. Однак очікувана вигода від вкладення капіталу на думку інвестора (підприємця) настільки велика, що дозволяє йому ухвалити це рішення. Залежно від масштабу інвестиційного проекту сама підготовка такого рішення може вимагати підготовки багатьох експертних висновків та спеціалізованих досліджень (великі програми) або може залежати від інтуїтивного вибору, наприклад, при створенні індивідуального підприємства та невеликих капітальних вкладень. Однак у будь-якому разі підприємець має намір досягти певної мети чи завдань. Фахівці з цього приводу склали набір основних цілей. Найчастіші основні цілі:

- збільшення вартості підприємств;

- здатність підприємства вижити;
- максимальний фінансовий прибуток (або чистий дохід діяльності);
- збільшення частки на ринках збуту;
- збільшення обороту підприємства;
- підвищення технологічної сучасності.

Вищезгадані цілі пов'язані зі стійкістю та виживанням підприємства на конкурентному ринку за збереження його економічного та фінансового стану. Таким чином, йдеться не лише про пасивне виживання на ринку, а й про досягнення задовільного фінансового профіциту у запланований період.

Реформування національної економіки України неможливо без розвитку і вдосконалення різних форм господарювання. Одна з таких, найбільш поширених форм – приватне підприємство.

Приватні підприємства мають велике значення для розвитку економічної і соціальної сфер держави як з точки зору створення нових робочих місць так і підтримки вдосконалення кон'юнктури ринку. Крім того, приватні підприємства розглядаються в якості символу виробничої мобільності, ринкової гнучкості та інноваційної сприйнятливості.

За останні роки приватне підприємництво стало невід'ємною частиною української економічної системи. Все більш широке визначання отримує здатність приватного підприємництва вносити суттєвий вклад у вирішення проблем зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць, розвитку та підвищення конкурентоспроможності цілих галузей, збільшення податкових надходжень в бюджет всіх рівнів, забезпечення соціального захисту населення підвищуючи його добробут та соціально-економічної активності.

Приватним підприємством є підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Таке трактування приватного підприємства відповідає визначенню частини першої 1 статті 113

Цивільного Кодексу України. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання-юридичної особи.

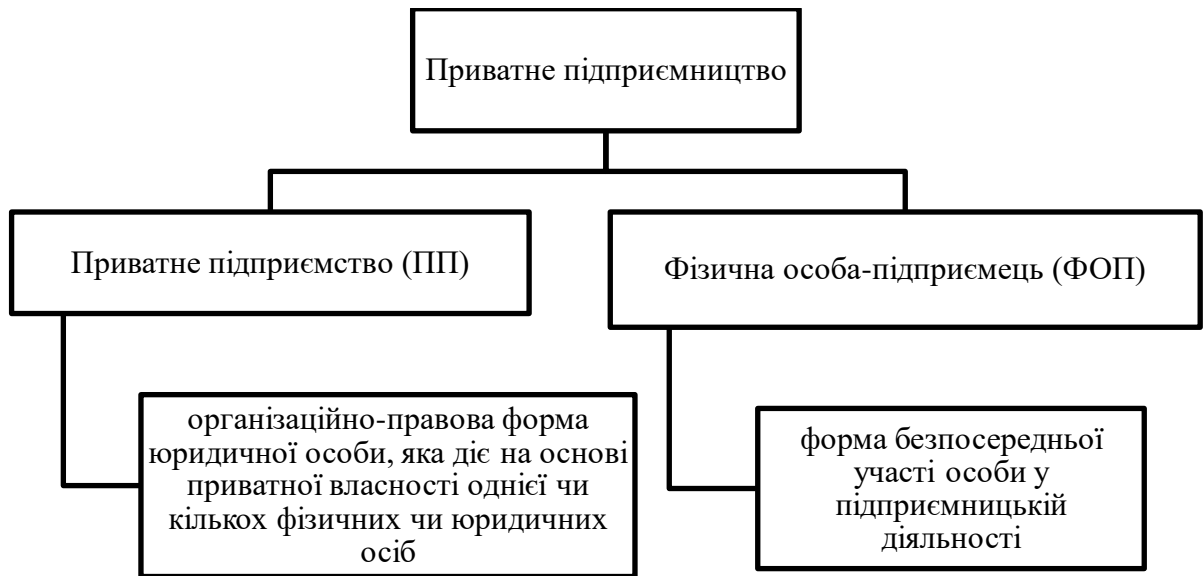


Рис. 1.1. Суб'єкти підприємницької діяльності, заснованої на приватній власності

Приватне підприємство засновується на приватній (не державній) власності. Засновниками можуть бути як фізичні особи, так і юридичні особи, які у свою чергу є організацією, що створена при об'єднанні осіб та їх майна. Приватне підприємство рішення приймає колегіально чи одноосібно, діяльність здійснює на підставі Статуту, має статутний капітал, що сформований за рахунок вкладів засновників та учасників.

Фізична особа-підприємець є суб'єктом підприємницької діяльності, що безпосередньо здійснює підприємницьку діяльність та має права використовувати найману працю. Рішення приймає одноосібно, на свій розсуд та за свої зобов'язання відповідає своїм майном.

Приватні підприємства за масштабами своєї діяльності та розмірами активів та доходу, а також найманих працівників можуть відноситись до таких категорій, як мікропідприємство, мале підприємство, середнє підприємство та велике підприємство. Стосовно цього питання Державною

фіскальною службою України у листі від 08.11.2016 р. №24033/6/99-99-14-03-03-15 надано роз'яснення, за якими критеріями відносити підприємство з перерахованих чотирьох категорій (рис. 1.2).

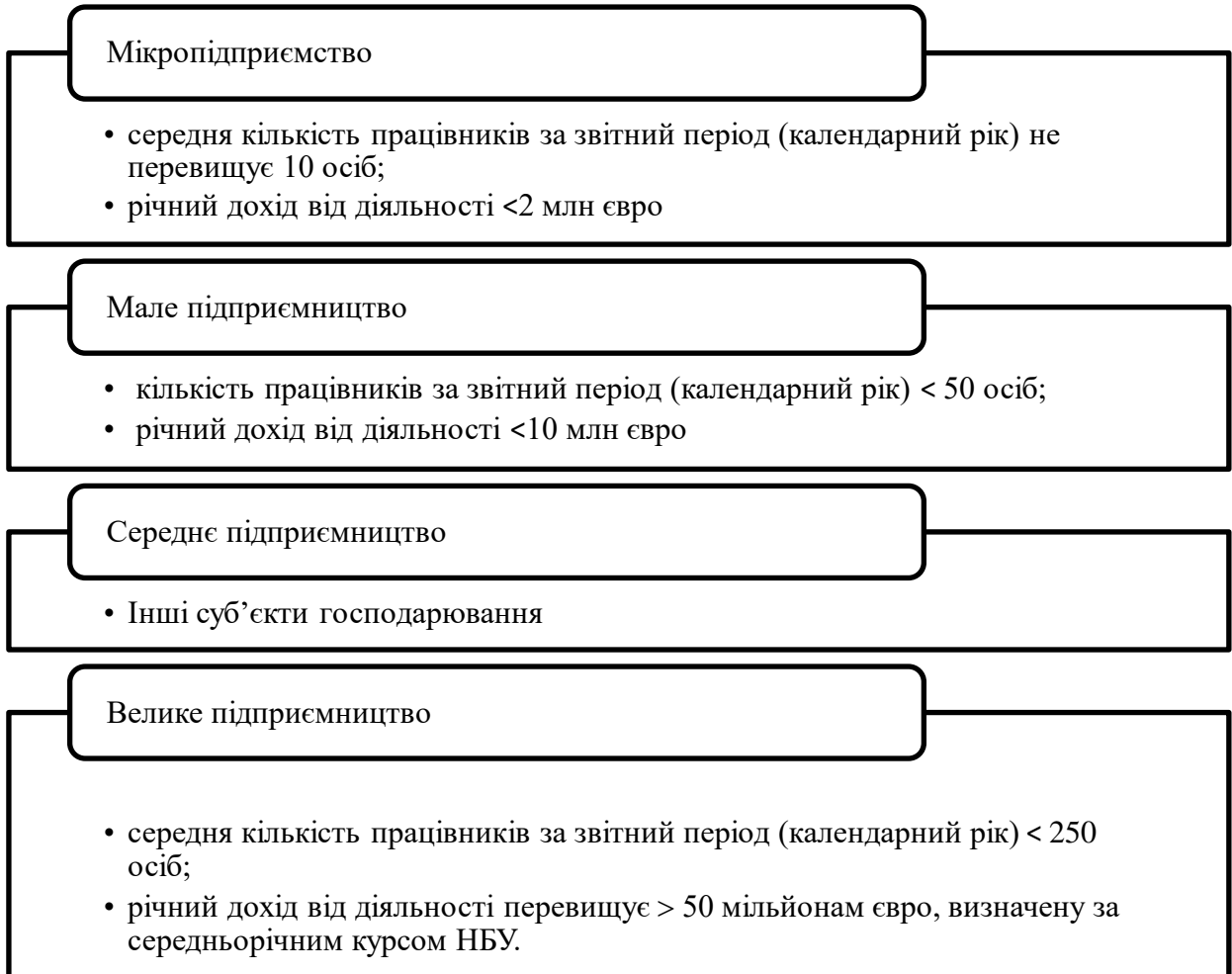


Рис. 1.2. Критерії віднесення до малого підприємництва, суб'єктів мікропідприємництва, середнього та великого підприємництва

Отже, підприємство є основним та важливим суб'єктом сучасної економіки кожної країни. Це місце роботи та різних видів людської діяльності її співробітників. Це місце, де створюється та реалізується технічний прогрес. Це джерело прибутку. Це місце, де розміщується капітал та отримується прибуток для інвесторів.

Приватне підприємство є організаційною одиницею, що здійснює господарську діяльність, юридично, організаційно, територіально і економічно відособлену, включаючи людські, фінансові, матеріальні та нематеріальні ресурси. Приватне підприємство може здійснювати торговельну, сервісну або виробничу діяльність. Воно має правоздатність, а його структура і форма визначаються в даній правовій системі. Мета приватного підприємства – отримання прибутку від продажу товарів і послуг.

Отже, приватне підприємство вважається юридичною особою, яка засновується на власності окремого громадянина, у тому числі нерезидента. Приватне підприємство має право найму робочої сили. Приватне підприємство повинно мати статут, власну печатку, складає самостійний баланс, відкриває розрахунковий рахунок у банку, тобто має всі атрибути юридичної особи. Слід відмітити, що законодавством не встановлено для приватних підприємств будь-яких обмежень щодо розмірів статутного фонду, що пояснює поширеність даної форми ведення господарської діяльності.

1.2. Методичні підходи до побудови системи управління приватним підприємством

Управління, як процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, немислимо без системи управління, під якою зазвичай розуміється механізм, що забезпечує процес управління, тобто безліч взаємозалежних елементів, що функціонують узгоджено та цілеспрямовано. Елементи, що у процесі управління, об'єднуються у систему з допомогою інформаційних зв'язків, а конкретніше – за принципом зворотний зв'язок.

Нині розрізняють дві форми поділу праці для приватного підприємства: горизонтальна і вертикальна. Перша форма – це поділ праці складові частини спільної діяльності шляхом розкладання роботи на окремі завдання.

Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів підприємства, які виконують певні частини загального трансформаційного процесу. Оскільки робота на підприємстві розділена між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їхні дії, щоб досягти спільної мети. Виникає необхідність відокремлення управлінської роботи від виконавчої. Отже, необхідність управління безпосередньо з процесами поділу праці для підприємства.

У будь-якому процесі управління є об'єкт, яким керують, і орган, який здійснює управління. У процесі управління цей орган отримує певну інформацію про стан зовнішнього середовища, де знаходиться об'єкт і з яким він пов'язаний. Вся ця інформація сприймається керуючим органом, який на її основі виробляє керівну інформацію (приймає рішення). На основі ухваленого рішення певний виконавчий орган здійснює керуючий вплив на об'єкт, яким керують. Саме ці три складові (разом з інформаційними зв'язками) утворюють систему управління [9].

Система управління – систематизований набір засобів впливу підконтрольний об'єкт задля досягнення цим об'єктом певної мети.

Часто керуючий та виконавчий органи об'єкта управління об'єднують в одне поняття – суб'єкт управління.

Суб'єкт управління – структурно-визначені об'єднання громадян, і керівників персональному рівні, здійснюють управлінську діяльність і мають при цьому повноваження.

Об'єкт управління – окремі чи групи людей, куди спрямовані організовані, систематичні, планомірні дії суб'єкта управління. Систему управління можна як сукупність двох підсистем: керованої і управляючої (рис. 1.3). Система управління підприємством базується на трьох основних складових: інформаційна підтримка процесів розробки та реалізації рішень; набір типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань; система мотивації персоналу.

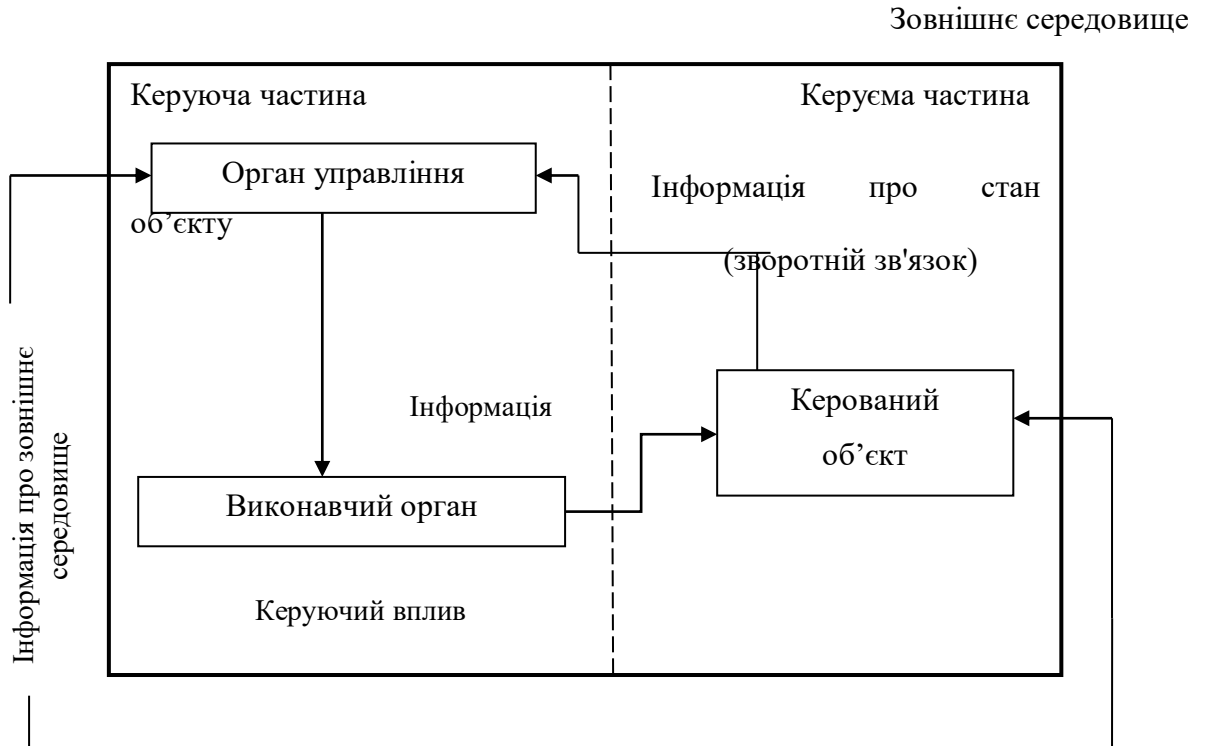


Рис. 1.3. Система управління приватним підприємством [19]

Управління завжди здійснюється з певною метою, конкретно для заданого об'єкта управління та пов'язаною зі станом об'єкта та середовища, в якому він знаходиться. Дуже важливо визначити мету управління, яка для кожного керованого об'єкта має бути однаковою. Ступінь досягнення поставленої мети управління визначається за допомогою цільової функції управління. Аналіз функціональної моделі системи управління свідчить, що з реалізації оптимального управління недостатньо мати цільову функцію управління та задані нею обмеження [10]. Потрібна також інформація про стан об'єкта управління та довкілля та про безліч можливих станів елементів системи управління. Без інформації немає управління. Понад те, управління є безперервним процесом переробки інформації: виходячи з однієї інформації виробляється інша, яка, своєю чергою, стає матеріалом отримання нової, тощо.

Таким чином, система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій з-поміж них, і навіть процесів, які забезпечують задане функціонування організації.

1.3. Концептуальні положення розвитку системи управління приватного підприємства за ринкових умов господарювання

Ринкові умови господарювання вимагають від приватних підприємств ефективної системи управління для досягнення основних цілей – максимізація прибутку, що у свою чергу передбачає побудову системи управління з ефективного використання ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних тощо) та підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг) приватного підприємства.

Управління приватним підприємством за ринкових умов господарювання має будуватись на концептуальних положеннях розвитку організаційних систем. Будь-яке приватне підприємство сприймається як відкрита соціально-економічна система, що у рамках ситуаційного підходу. Тому форми, методи, система та стиль керівництва приватним підприємством мають суттєво змінюватися залежно від об'єктивних умов довкілля, цілей, стратегії, технології тощо. Сьогодні можна говорити про більш прискорений процес конвергенції моделей управління [32, с. 139].

Мета функціонування системи управління приватним підприємством за ринкових умов господарювання – це підготовка та реалізація управлінських впливів або рішень для формування необхідної поведінки керованої системи (або об'єкта управління) в умовах різних впливів довкілля задля досягнення сформульованих цілей.

Система управління підприємством – це складне утворення процесів та явищ, удосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації [38, с. 252]. Реальна економічна, організаційна та психологічна ефективність такого

вдосконалення залежить від методики та часу проведення, інтуїції та професійної підготовки керівника. Розглядаючи більш розширений набір елементів, що входять до системи управління приватним підприємством за ринкової економіки, можна виділити чотири підсистеми: методологію, структуру, процес і техніку управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Концептуальна схема системи управління приватним підприємством за ринкових умов господарювання [22]

Методологія управління включає мету та завдання, принципи, закони та закономірності, функції та методи управління.

Процес управління є системою комунікацій, технологію управління (розробку та реалізацію управлінських рішень), інформаційне забезпечення.

Структура управління включає функціональну та організаційну структури, схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодій вищих органів управління та структуру персоналу.

Техніка управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу.

У свою чергу, методологія та процес управління формують управлінську діяльність, а структура та техніка управління – механізм управління. Стан елементів системи управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування загалом для максимально можливого ступеня досягнення мети.

Головним принципом системи управління має бути виробництво потрібної продукції у потрібний час та у потрібній кількості, а метою – зниження витрат на її виробництво та підвищення конкурентоспроможності.

Використання методології системно-цільового підходу передбачає виділення двох основних груп чинників, які впливають формування та розвитку організаційних структур управління підприємствами. Перша група відображає вплив характерних виробничих особливостей підприємств, друга – вплив довкілля.

У сучасних умовах постійна зміна довкілля, ускладнення технологій негативно позначаються загальному стані підприємства. Відстаючі підрозділи негативно впливають на результати роботи підприємства в цілому, діяльність управлінців середньої ланки найчастіше неефективна, існує велика кількість слабоконтрольованих витрат - все це характерні ознаки діяльності великих підприємств та причини загального падіння виробництва. Тому структурна перебудова виробництва та передусім системи управління ним стає дедалі актуальнішим завданням, під час вирішення якої доцільно застосування системних принципів сучасного управління до створення ефективної організаційно-економічної моделі управління виробничим підприємством та адаптації її практично.

Висновки до розділу 1

Приватне підприємство вважається юридичною особою, яка засновується на власності окремого громадянина, у тому числі нерезидента. Приватне підприємство має право найму робочої сили.

Система управління підприємством є сукупністю всіх елементів, підсистем і комунікацій з-поміж них, і навіть процесів, які забезпечують задане функціонування організації.

Управління приватним підприємством за ринкових умов господарювання має будуватись на концептуальних положеннях розвитку організаційних систем.

Система управління підприємством є складним утворенням процесів та явищ, удосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації. Реальна економічна, організаційна та психологічна ефективність такого вдосконалення залежить від методики та часу проведення, інтуїції та професійної підготовки керівника.

Використання методології системно-цільового підходу передбачає виділення двох основних груп чинників, які впливають формування та розвитку організаційних структур управління підприємствами. Перша група відображає вплив характерних виробничих особливостей підприємств, друга – вплив довкілля.

Головним принципом системи управління має бути виробництво потрібної продукції у потрібний час та у потрібній кількості, а метою – зниження витрат на її виробництво та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

За останнє десятиліття ТОВ «Нова Пошта» виступає лідером і трендсеттером українського ринку експрес-доставки. Підприємство утворено у 2001 році. Основний вид економічної діяльності – 52.29 «Інші супровідні послуги при перевезеннях» [28]. Середня кількість працівників - 27 334 осіб.

Одна з основних цілей компанії «Нова Пошта» полягає в підвищенні ефективності бізнес-процесів. Сьогодні значними темпами розширюється мережа, вдосконалюється система логістики та сортування вантажів, оновлюється автопарк підприємства. Завдяки роботі цього складного та водночас злагодженого механізму «Нова Пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність та надійність сервісу. ТОВ «Нова Пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів [28].

Компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Він дає змогу отримати інформацію про відділення компанії, графік їх роботи, знайти відділення на карті, отримати новини, інформацію про послуги, самостійно порахувати вартість, дізнатися терміни доставки, відстежити статус доставки вантажу тощо.

Організаційна структура управління підприємством є основою системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів

тощо. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена на рис. А.1 Додатку А.

Найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії.

Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів. Причиною цього є безпосередньо початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» саме в Полтаві.

Найбільша відмінність полягає в тому, що в Полтаві розташований склад товарно-матеріальних цінностей, саме звідти здійснюється надходження необхідної кількості товарно-матеріальних цінностей до відділень по всій Україні. Керівництво цим процесом здійснює завідувач складом.

В Києві розташований департамент якості надання послуг, який аналізує роботу кожного підрозділу компанії, зокрема роботу численних відділень. Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів.

Регіональний директор контролює роботу директора філії, який повинен звітувати про виконану роботу на підпорядкованій йому філії. Головна його функція полягає у забезпеченні досягнення планових

показників діяльності філії на закріпленій території під час підтримки та розвитку позитивної репутації підприємства.

Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору.

Наступна й остання ланка структури управління «Нової Пошти» – це посада керівника відділення. До обов'язків керівника відділення входять управління безпосередньо відділенням, підтримка своєї команди, зокрема заохочення до роботи, покращення якості надання послуг через зменшення кількості черг, скарг на відділенні, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та фахівцями. Про результат виконаної роботи керівник відділення звітує територіальному менеджеру.

Проаналізовано обсяги реалізації виробленої продукції та наданих послуг за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації виробленої продукції та наданих послуг ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				абс.	%
Письмова кореспонденція	1682518,24	2287064,06	3211542,83	1529024,59	90,88
Грошові перекази	630944,34	672665,90	1014171,42	383227,08	60,74
Посилки	1682518,24	2287064,06	3972171,34	2289653,10	136,08
Періодичні видання	420629,56	269066,36	338057,14	-82572,42	-19,63
Доставка з інтернет - магазинів	4416610,38	6027086,46	6761142,80	2344532,42	53,08
Торгівельна діяльність	525786,95	672665,90	473280,06	-52506,90	-9,99
Зберігання вантажу	946416,51	941732,26	878948,56	-67467,95	-7,13
Послуги електрозв'язку	105157,39	134533,18	84514,29	-20643,11	-19,63
Інші послуги	105157,39	161439,82	169028,57	63871,18	60,74
Разом	10515739	13453318	16902850	6387118,01	60,74

Загальний приріст виробленої продукції та наданих послуг склав 6387118,01 тис. грн. або на 60,74%. Приріст за видами наданих послуг має письмова кореспонденція (на 1529024,59 тис. грн. або на 90,88%), грошові перекази (на 383227,08 тис. грн. або на 60,74%), посилки (на 2289653,1 тис. грн. або на 136,08%) та доставка з інтернет-магазинів (на 2344532,42 тис. грн. або на 53,08%).

За структурою обсяги реалізації виробленої продукції та наданих послуг за 2018-2020 рр. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура обсягів реалізації виробленої продукції та наданих послуг ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр., %

Найменування показник	2020	2021	2022	Відхилення
Письмова кореспонденція	16	17	19	3
Грошові перекази	6	5	6	0
Посилки	16	17	23,5	7,5
Періодичні видання	4	2	2	-2
Доставка з інтернет - магазинів	42	44,8	40	-2
Торгівельна діяльність	5	5	2,8	-2,2
Зберігання вантажу	9	7	5,2	-3,8
Послуги електрозв'язку	1	1	0,5	-0,5
Інші послуги	1	1,2	1	0,0
Разом	100	100	100	x

У структурі відбулись наступні зміни:

1) зростає питома вага доставлених посилок (на 7,5 відсоткових пунктів), на 3 відсотка зросли послуги з письмової кореспонденції

2) зменшилася частка наступних видів послуг: періодичні видання та доставка з інтернет-магазинів, торгівельна діяльність та зберігання вантажу, послуги електрозв'язку.

Найбільшу частку у складі послуг ТОВ «Нова пошта» має доставка з інтернет-магазинів, яка складає 42% у 2020 р., 44,8% у 2021 р. та 40% у 2022 р. Посилки за часткою перебувають на другому місці та складають 16% у 2020 р., 17% у 2021 р. та 23,5% у 2022 р. Їх частка зростає. Цей вид послуг є найбільш востребуваним у клієнтів ТОВ «Нова пошта», адже за останні роки

компанія досягла того, що посилки доставляються за 1 добу у будь-яке місце України.

На діяльність ТОВ «Нова пошта» здійснюється вплив різних зовнішніх факторів. Найбільший вплив на діяльність підприємства чинять конкуренти. В табл. 2.3 представлено дані, що характеризуються підприємство ТОВ «Нова пошта» та його основних конкурентів.

Таблиця 2.3 – Характеристика підприємства та його основних конкурентів

Найменування показник	ТОВ «Нова пошта»	Основні конкуренти			
		«Meest»	«Джастін»	«Raben»	«Укрпошта»
Рік заснування	2001	2002	2005	2003	1994
Автомобільний парк	закрита інформація	закрита інформація	понад 100	понад 200	понад 400
Кількість відділень	> 2500	> 1200	> 500	> 700	> 14000
Кількість міст і населених пунктів обслуговування	> 1000	685	825	726	усі міста України
Наявність поштоматів	є	є	ні	є	ні
Наявність мобільного додатку	є	є	є	є	є

Порівнюючи потенціал ТОВ «Нова пошта» з потенціалом інших учасників ринку, слід сказати, що підприємство є лідером в сегменті експрес-доставки, адже найбільша мережа відділень по всій Україні дозволяє здійснити швидку та надійну доставку протягом 1 дня по Україні. ТОВ «Нова пошта» є найбільшим приватним поштовим оператором України «українського походження», на відміну від «Meest», «Джастін», «Raben». Присутність головного офісу ТОВ «Нова пошта» в Україні дозволяє оперативно адаптуватись та реагувати на запити ринку.

Карантин та військові дії на території України лише посилили увагу до онлайн-продажів, що з боку торговельних підприємств обумовлена необхідністю диверсифікації каналів дистрибуції. Враховуючи прогнози щодо розвитку ритейлу на найближчі 2-3 роки, виділено чинники, які можуть

вплинути на діяльність ТОВ «Нова пошта» за допомогою PEST-аналізу за категоріями політичними, економічними, соціальними та технологічними (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз середовища ТОВ «Нова пошта»

Політичні чинники	Економічні чинники
<p>Стабілізація ситуації після закінчення військових дій. Врегулювання ситуації окупованих областях. Посилення тиску на підприємців через посилення державного регулювання: прийняття законів 128-ІХ і 129-ІХ (на RPOs і кешбек), розширення контролюючих повноважень НКРЗІ; затягування правил поштових послуг; зміна умов порогу безмитної імпорту; посилення вимог до Цсу; підвищена відповідальність за порушення вагових обмежень (багатотонний транспорт)</p>	<p>Падіння ВВП в зв'язку з карантинним періодом. Збільшення мінімальної заробітної плати, що вплине на зростання інфляції. Посилення монополії продажів у роздрібній торгівлі. Розвиток безготівкової економіки (cashless economy). Український бізнес і споживач мають доступ до зарубіжних ринків і глобальних торговельних платформ (eBay, Amazon). Доступні покупки за кордоном</p>
Соціальні чинники	Технологічні чинники
<p>Зростання міграції населення через війну. Демографічна криза: занепад населення України, еміграція економічно активного населення, дефіцит робочої сили. Зростаюча частка міленіалів (покоління Y), які активно беруть участь у залученні цифрових технологій до усіх сфер життя. Урбанізація становить 70%, триває внутрішня міграція населення з сіл у міста. Прагнення до здорового, зеленішим і більш технологічним способом життя. Більш селективний і інформований підхід до аналізу поведінки клієнтів, особливо онлайн-покупців.</p>	<p>Зростання Інтернет-проникнення. Розвиток мобільного Інтернету, три національні оператори запустили 4G. На підході технологія 5G Цифровізація: розумні пристрої, розум і навколишнє середовище, Інтернет речей. Технології Self Service, технології для кінцевих користувачів в роздрібній торгівлі, банківській справі, доставки. Запуск і розвиток в Україні світових стартапів, які надають послуги з доставки: UberEats, Glovo, Bolt. Скорочення часу доставки, доставки в конкретний час, управління доставкою вашої посылки. Робототехніка і автоматизація процесів доставки. Збільшення використання великих даних, впровадження прогнозних моделей попиту з використанням Data Science (big data, machine learning).</p>

На діяльність підприємства мають вплив технологічні чинники. У майбутньому прогнозується більш прискорений темп отримання доходу від надання послуг та віддача від інвестицій, адже компанія впроваджує інноваційні технології у розвиток діяльності:

– роботизоване обладнання систем складського зберігання, програмне забезпечення, блокчейн-рішення;

– програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати попереджувальне технічне обслуговування задля підвищення доступності парку і передбачуваності часу доставки;

– СЕР-рішення для е-комерції;

– забезпечує навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів, які працюють в операційних та договірних процесах з урахуванням цифровізації галузі.

На останок підсумовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство, для цього застосовано матрицю SWOT (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT ТОВ «Нова пошта»

Фактори	Зовнішні	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тісні зв'язки зі споживачами. 2. Завоювання нових сегментів ринку. 3. Розширення асортименту послуг. 4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. 5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуги на 50% більше ніж заплановано. 6. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями. 2. Жорсткість умов фінансування. 3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються. 4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації. 5. Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим.
	Внутрішні	<p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі обсяги надання послуг. 2. Висока якість надання послуг. 3. Ефективна система розподілу послуг. 4. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку. 5. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами. 6. Оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги. 	<p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства. 2. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення. 3. Виробничі потужності використовуються лише на 25% 4. Недосконала асортиментна політика. 5. Некваліфікований персонал

Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» - це досвідчений поштовий оператор. Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» є поява нових

конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності. Можливостями для ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології). Недоліками для ТОВ «Нова Пошта» є фірми-конкуренти з сучасними технологіями.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів. ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

В результаті аналізу існуючої ситуації можна виділити наступні тенденції для ринку експрес доставки:

- позитивні очікування та прогнози розвитку української економіки 3-4% на рік разом з продовженням активного зростання споживання і, як наслідок, активне зростання електронної комерції на 16-18% на рік є основними факторами для зростання всього ринку експрес-доставки та його ключового сегменту СЕР;

- прогноз розвитку всього внутрішнього ринку доставки до 2023 року становить близько 653 млн відправлень, 14% (CAGR). Оскільки драйвером зростання ринку доставки є ринок електронної комерції, а вибір оператора доставки робиться покупцем товару;

- «Нова Пошта» є абсолютним лідером ринку з часткою 63%, що продовжує швидко зростати та маючи кращі показники доступності, знань, іміджевих характеристик;

- створення цінності доставки та орієнтація на сегмент С-покупець в ланцюгу постачання Продавець-Покупець буде не тільки найкращими драйверами зростання оператора експрес-доставки, але і захищатиме від загроз з боку конкурентів;

- у клієнтів зростають вимоги: краще, швидше, дешевше, 24/7.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Нова Пошта» є швидкий час виконання послуги та впровадження інновацій. ТОВ «Нова Пошта» має перевагу в кількості відділень.

Основними недоліками, які виявлено під час аналізу можна назвати наступні: необхідно повною мірою реалізувати свої конкурентні переваги, до яких належать висока частка ринку, налагоджена логістична система, наявність розгалуженої мережі відділень, високий рівень постановки маркетингу для підприємства.

2.2. Аналіз сформованої системи управління приватним підприємством

Управління – це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (у тому числі і себе) за продуманим планом. Це діяльність із приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. У основі будь-якого управління обов'язково лежить доцільність.

Система управління підприємства ТОВ «Нова Пошта» – це сукупність усіх структурних підрозділів організації та комунікацій між ними, а також усіх процесів, що забезпечують її безперебійне функціонування. Управління є безперервним процесом, який впливає на продуктивність праці працівників та організації в цілому для досягнення найкращих результатів її фінансово-господарської діяльності.

Система управління підприємства ТОВ «Нова Пошта» перебуває у постійному розвитку. Цей розвиток може бути екстенсивним та інтенсивним і характеризується складом, супідрядністю, інформаційним навантаженням елементів, способом їх взаємодії; рівнем централізації чи децентралізації повноважень; ступенем спеціалізації та регламентації функцій; стабільністю чи мінливістю поведінки; відкритістю чи закритістю; технічним оснащенням.

Елементами системи управління підприємства ТОВ «Нова Пошта» є:

- 1) вища ланка – загальне керівництво, формування принципів, основних цілей, контроль етапів реалізації завдань сталого розвитку;
- 2) середня ланка – визначає засоби та способи реалізації завдань сталого розвитку;
- 3) нижча ланка – здійснює основні функціональні обов'язки, що впливають процес сталого розвитку.

Певне співвідношення елементів управління, пов'язаних між собою комунікаційними каналами, утворює структуру цієї системи, що відображає статику управління, а сукупність методів, технологій – його механізм. Структурно система управління складається з керуючої та керованої підсистем, межі між якими дуже умовні. Вони взаємодіють за допомогою механізму управління, який відповідною частиною належить кожній із них. Під підсистемою, що управляє, розуміється частина системи управління, яка виробляє, приймає і транслює управлінські рішення, забезпечує їх виконання. До керованої підсистеми відносяться елементи, які сприймають керуючий вплив і перетворюють відповідно до нього поведінка того об'єкта, на який воно спрямоване.

На формування пріоритетів системи управління підприємства ТОВ «Нова Пошта» впливають внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх чинників ставляться – мети організації, особливості її діяльності, спеціалізації, технології, виробничої та організаційної структури; кількісна та якісна характеристика робочих місць; умови, система мотивації та оплати праці; зміна ціннісних орієнтацій працівників; стиль керування; фінансові можливості організації та інше. До зовнішніх факторів належать – можливі зміни попиту товари чи послуги організації, посилення позицій конкурентів; кон'юнктура ринку праці; попит на робочу силу з боку конкурентів; вимоги законодавства; програми соціально-економічного розвитку; завдання регіональних програм соціально-економічного розвитку та програм

зайнятості населення; стабільність економічних, політичних факторів та законів, що формують умови діяльності організації.

На підприємстві ТОВ «Нова Пошта» застосовують економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами та результативністю впливу. На сьогоднішній день керівництво підприємства в основному використовує методи прямого впливу, що мають директивний, обов'язковий характер, що ґрунтуються на дисципліні, відповідальності, влади, примусі, саме адміністративно-розпорядчі методи управління.

Аналіз та діагностика особливостей системи управління підприємством ТОВ «Нова Пошта» включають – організаційну діагностику, яка включає діагностику організаційної структури управління, виявлення стратегічних та проблемних зон менеджменту; функціональну діагностику, яка досліджує систему функціональних та управлінських зв'язків; кадрову діагностику, вивчаючи кваліфікацію, особистісні особливості та мотивацію співробітників організації.

На підприємстві ТОВ «Нова Пошта» виділяють такі форми аналізу системи управління організацією:

- аналітичну (є процес встановлення діагнозу безконтактними методами з допомогою маркетингової, статистичної інформації та з використанням методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних));

- експертну (базується на інформації з метою діагнозу, отриманої контактними методами, у вигляді поведінки спеціальних експертних і соціо-економічних опитувань під час польових досліджень);

- діагностику за моделлю, тобто імітаційну (дозволяє отримати інформацію про об'єкт діагнозу шляхом імітаційного моделювання).

В управління підприємством ТОВ «Нова пошта» застосовуються функції управління:

1) Планування. За допомогою цієї функції визначаються цілі діяльності підприємства, засоби та найбільш ефективні методи для їх досягнення. Важливий елемент функції – прогнози можливих напрямів розвитку та стратегічні плани. На цьому етапі підприємство визначає, яких реальних результатів воно може домогтися, оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також стан довкілля (економічні умови в цій країні, урядові акти, позиції профспілок, дії конкуруючих організацій, переваги споживачів, суспільні погляди, розвиток технологій тощо).

2) Організація. Ця функція управління формує структуру підприємства ТОВ «Нова Пошта» та забезпечує її всім необхідним (персонал, засоби виробництва, кошти, матеріали тощо), тобто на цьому етапі створюються умови для досягнення цілей організації. Хороша організація роботи персоналу дозволяє досягти ефективніших результатів.

3) Мотивація. Це процес спонукання людей до діяльності задля досягнення цілей організації. Виконуючи цю функцію, керівництво ТОВ «Нова пошта» здійснює матеріальне та моральне стимулювання працівників та створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей та професійного зростання. При хорошій мотивації персонал виконує свої обов'язки відповідно до цілей організації та її планів. Процес мотивації передбачає створення для працівників можливості задоволення їхніх потреб за умови належного виконання ними своїх обов'язків. Перш ніж мотивувати персонал більш ефективну роботу, керівник повинен з'ясувати реальні потреби своїх працівників.

4) Контроль. Ця функція управління передбачає оцінку та аналіз ефективності результатів роботи організації. За допомогою контролю здійснюються оцінка рівня досягнення підприємством своїх цілей та необхідне коригування намічених дій. Процес контролю включає встановлення стандартів, вимір досягнутих результатів, порівняння цих результатів з плановими та за необхідності перегляд первинних цілей. Контроль об'єднує воедино всі функції управління, дозволяє зберігати

необхідний напрямок діяльності організації та своєчасно виправляти неправильні рішення.

Важливе місце в системі управління приватним підприємством ТОВ «Нова Пошта» має персонал. Проведено аналіз показників, які характеризують систему управління підприємством (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Нова пошта», 2020–2022 рр.

Найменування показник	2020	2021	2022	Відхилення
Чисельність, чол.	26221	28144	32126	5905
Коефіцієнт з прийому	0,14	0,15	0,16	0,02
Коефіцієнт з вибуття	0,07	0,08	0,06	-0,01
Витрати на оплату праці з нарахуваннями на ФОП, тис. грн.	4214147	5026632	5481016	1266869
Середньорічна заробітна плата на 1 працівника	160,72	178,60	170,61	9,89
Темп росту середньорічної заробітної плати на 1 працівника	109,62	111,13	95,52	-14,10
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн.	401,04	478,02	526,14	125,10
Темп росту продуктивності праці на 1 працівника, %	114,58	119,19	110,07	-4,51

Чисельність персоналу щорічно зростає; за аналізований період чисельність збільшилась на 5905 осіб. Динаміка чисельності працівників показана на рис. 2.1.

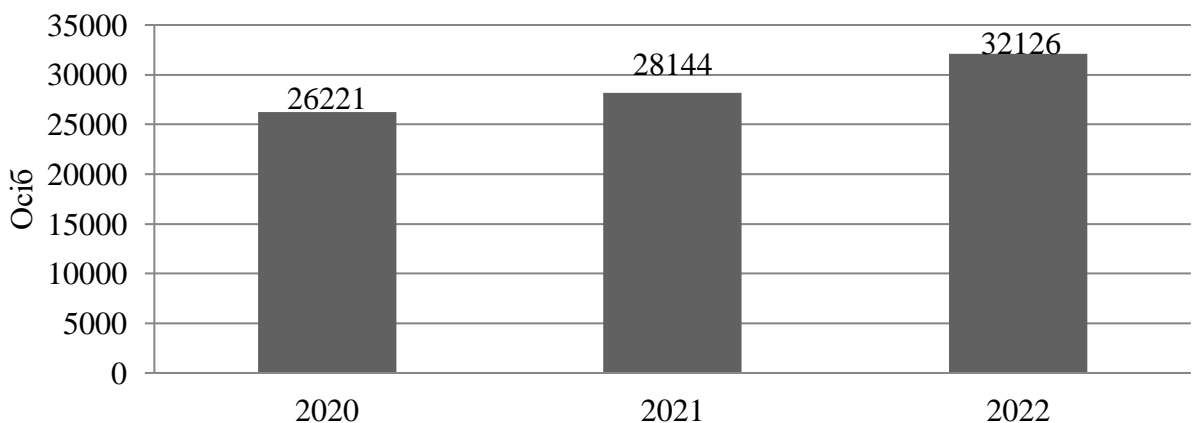


Рис. 2.1. Чисельність працівників ТОВ «Нова пошта» у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт обороту по прийому визначено відношенням кількості прийнятих за визначений період (рік) до середньооблікової чисельності працюючих. Коефіцієнт з прийому щорічно зростає, що є позитивним явищем, адже підприємство відкривало нові відділення тому набирались нові працівники.

Коефіцієнт обороту по звільненню визначено відношенням числа звільнених до середньооблікової чисельності працюючих. Коефіцієнт з вибуття знижується та є меншим за коефіцієнт з прийому, що позитивно характеризує умови праці на підприємстві та задоволеність працівників роботою на підприємстві.

Витрати на оплату праці разом з нарахуванням на фонд оплати праці зростає, що обумовлено збільшення персоналу та зростанням мінімальної заробітної плати. Зростає середньорічна заробітна плата на 1 працівника у зв'язку із зростанням мінімальної заробітної плати.

Продуктивність праці на 1 працівника також зростає – за аналізований період на 125,10 тис. грн. на рік на 1 працівника.

Важливою складовою аналізу ефективності використання трудових ресурсів є порівняння темпів росту продуктивності та оплати праці (рис. 2.2).

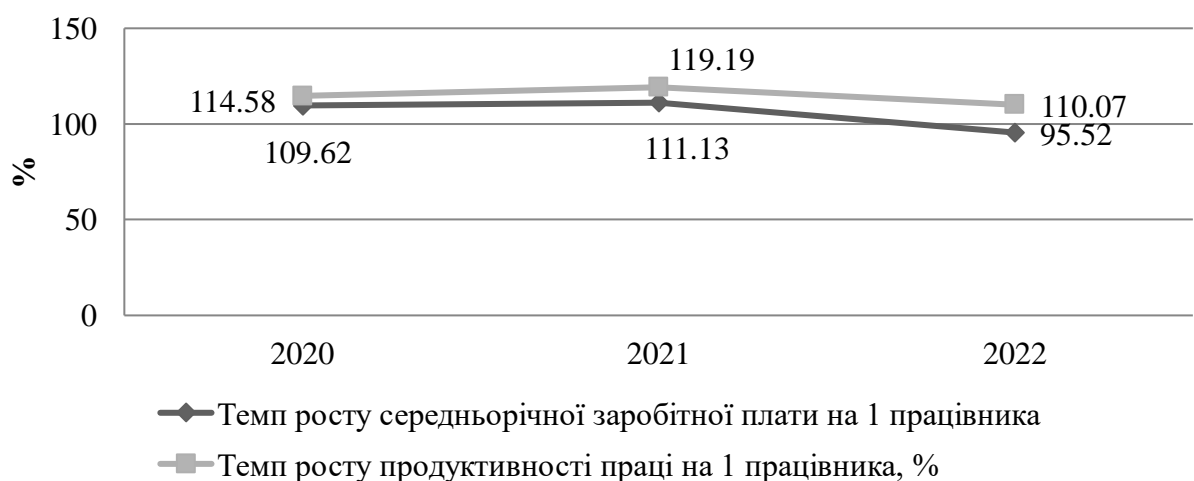


Рис. 2.2. Темпи росту середньорічної заробітної плати та продуктивності праці на 1 працівника ТОВ «Нова пошта» у 2020-2021 рр., %

Аналіз дає змогу зробити висновок, що у 2020–2022 роках співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати мало позитивні тенденції. Так, темп росту продуктивності праці перевищує темп росту заробітної плати, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів підприємством за аналізований період.

Таким чином, аналіз показав, що система управління підприємства ТОВ «Нова Пошта» є сукупністю усіх структурних підрозділів та комунікацій між ними, а також усіх процесів, що забезпечують її безперебійне функціонування. Система управління підприємством ТОВ «Нова Пошта» перебуває у постійному розвитку. За динамікою показників використання трудових ресурсів зроблено висновок про ефективну побудову системи управління підприємством ТОВ «Нова Пошта».

2.3. Оцінка основних показників ефективності управління приватним підприємством

Ефективність управління підприємством має свій прояв у кінцевих показниках діяльності приватного підприємства, це так би мовити результативні показники, які свідчать про рівень ефективного використання всіх наявних ресурсів у приватного підприємства, які воно задіяло для досягнення своєї мети в умовах ринкової економіки.

За даними звітності ТОВ «Нова пошта» (Додаток Б) проведено аналіз фінансово-економічних показників, які представлено в табл. 2.7.

Представлені показники свідчать, що щорічно виторг від реалізації послуг та товарів зростає. Порівняно до виторгу зростає і собівартість реалізації. Валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток мають тенденцію до зростання. Аналіз показує, що підприємство нарощує обсягу надаваних послуг та реалізації сукупних товарів, що видно в динаміці.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Виторг від реалізації послуг і товарів	10515739	13453318	16902857	2937579	3449539	6387118
Собівартість реалізації послуг і товарів	8550741	10504342	12877086	1953601	2372744	4326345
Валовий прибуток	1964998	2948976	4025771	983978	1076795	2060773
Прибуток до оподаткування	510651	868357	1090142	357706	221785	579491
Чистий прибуток	452649	782954	991292	330305	208338	538643
Активи	3097689	5168079	7300383	2070390	2132304	4202694
Власний капітал	488456	1271410	2186904	782954	915494	1698448
Рентабельність активів, %	16,48	16,80	14,93	0,32	-1,87	-1,55
Рентабельність власного капіталу, %	92,67	61,58	45,33	-31,09	-16,25	-47,34
Рентабельність продаж, %	18,69	21,92	23,82	3,23	1,90	5,13
Чиста рентабельність діяльності підприємства, %	5,29	7,45	7,70	2,16	0,24	2,40
Власні оборотні кошти	-696745	-1608707	-2396789	-911962	-788082	-1700044
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	39,66	32,01	35,33	-7,65	3,32	-4,33
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,16	0,25	0,30	0,09	0,05	0,14
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,97	0,77	0,77	-0,20	0,00	-0,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,33	0,26	0,21	-0,06	0,15

Рентабельність активів знижується з 16,48% до 14,93%, тобто на 1 грн. майна підприємства приходить менший розмір прибутку до оподаткування, що свідчить про зниження використання майна та обумовлено перевищенням темпу росту майна (активів) над темпами росту прибутку до оподаткування.

Показники рентабельності активів та капіталу показано на рис. 2.3.

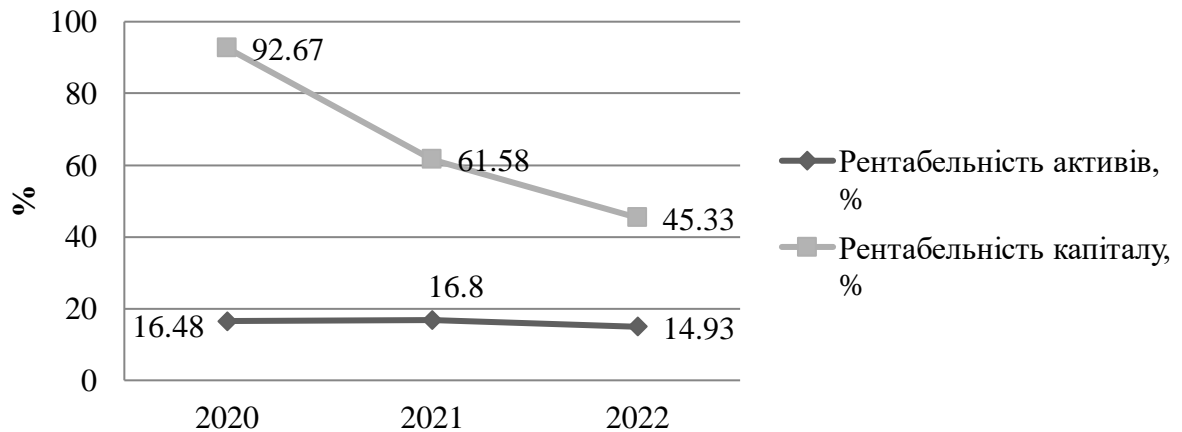


Рис. 2.3. Показники рентабельності активів та капіталу ТОВ «Нова пошта» у 2020-2022 рр., %

Рентабельність власного капіталу знизилась з 92,67% до 45,33% через уповільнений зріст власного капіталу порівняно до приросту чистого прибутку. Між тим показник є досить високим, а управління підприємством забезпечує отримання чистого прибутку на інвестований у підприємство власний капітал.

Показники рентабельності продаж та чистої рентабельності діяльності показані на рис. 2.4.

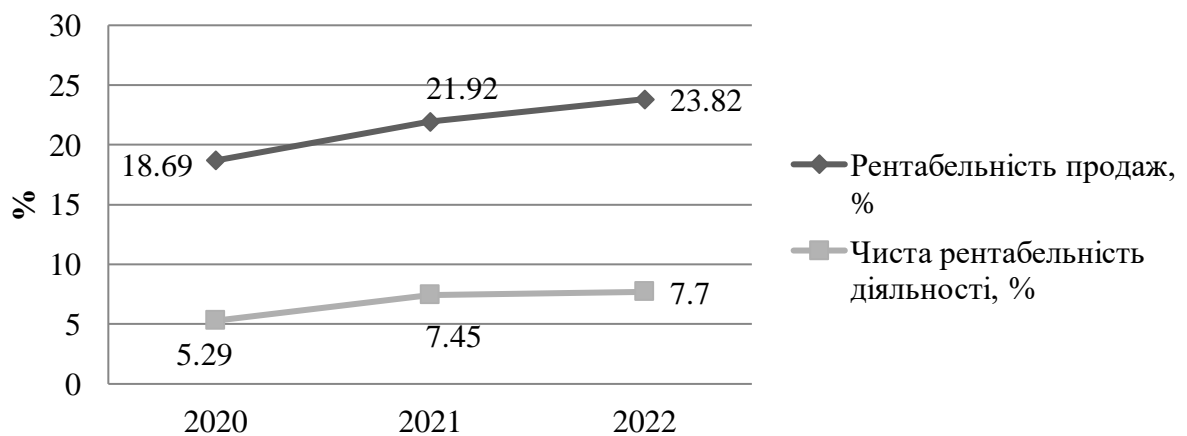


Рис. 2.4. Показники рентабельності продаж та чистої рентабельності діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2020-2022 рр., %

Отже, рентабельність продаж зростає з 18,69% до 23,82%, що свідчить про ефективність політики ціноутворення та діяльності підприємства.

Чиста рентабельність діяльності підприємства поступово зростає з 5,29% до 7,70%, що свідчить про отримання більшого чистого прибутку на 1 грн. витрат, які формують собівартість реалізації послуг та товарів, що позитивно характеризує підприємство.

Власні оборотні кошти складають від'ємну, яка зростає, що показано на рис. 2.5.

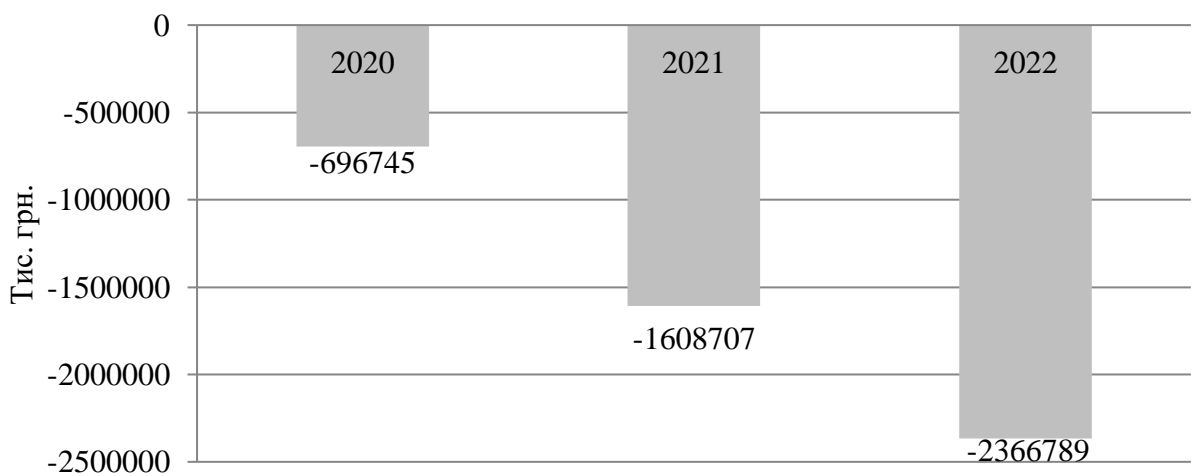


Рис. 2.5. Власний оборотний капітал ТОВ «Нова пошта» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Від'ємна величина власного оборотного капіталу ТОВ «Нова пошта» виникла через перевищення розміру необоротних активів над власним капіталом. Для поповнення господарського обороту підприємство залучає кошти в обіг з річних джерел – кредити банків (довгострокові та короткострокові), кредиторська заборгованість.

Коефіцієнт зносу коливається в межах 32-40%. Його динаміку показано на рис. 2.6. Основні фонди сформовані переважно логістичними терміналами, автотранспортним парком, обладнанням відділень. Отже, коефіцієнт зносу є прийнятним.

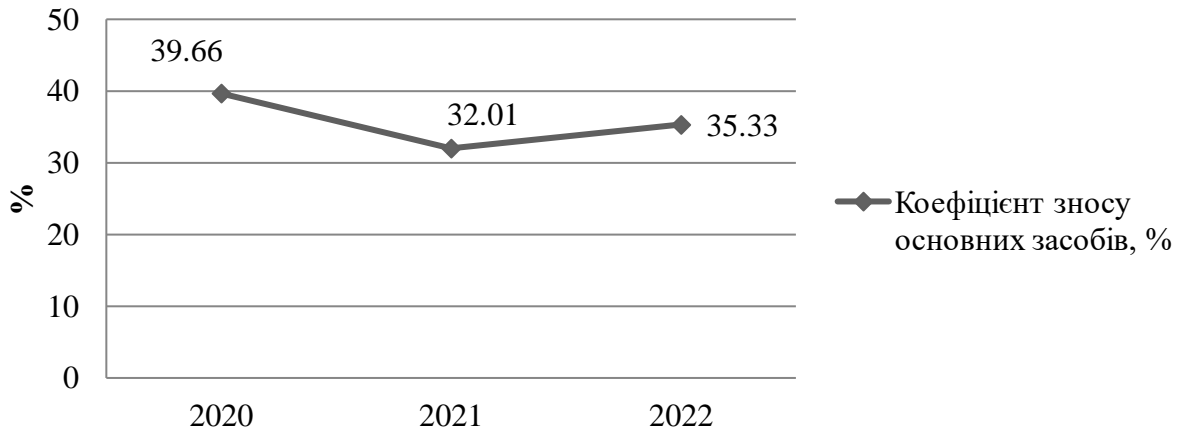


Рис. 2.6. Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «Нова пошта» у 2020-2022 рр., %

Коефіцієнти фінансової автономії та ліквідності підприємства ТОВ «Нова пошта» показані на рис. 2.7.

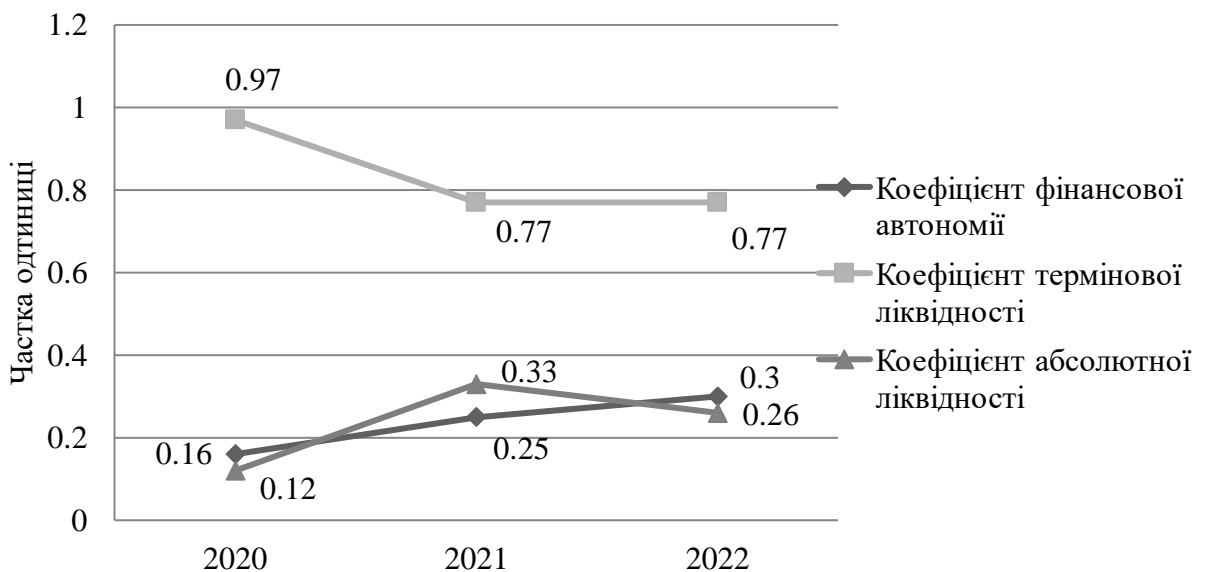


Рис. 2.7. Показники рентабельності продаж та чистої рентабельності діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2020-2022 рр.,

Коефіцієнт фінансової автономії показує не значну частку власного капіталу підприємства у сукупному капіталу фінансових ресурсів – 16%, 25% та 30%. Але позитивним є тенденція зростання показника.

Коефіцієнт термінової ліквідності коливається в межах 0,77-0,97 із тенденцією до зниження, але перебуває в межах допустимого значення (0,7 – 0,8). Отже, за рахунок грошових коштів та короткострокової заборгованості підприємство має можливість погасити левову частку короткострокової заборгованості перед банками та іншими контрагентами (постачальниками та підрядниками).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає з 0,12 до 0,33, а потім зменшується до 0,26. Величина коефіцієнта знаходиться в межах рекомендованого значення (0,2-0,35), тобто за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів підприємство у короткий час може погасити 26% всієї короткострокової заборгованості.

За проведеним аналізом зроблено висновки, що підприємство нарощує обсяги реалізації, є фінансово стійким; у продовж аналізованого періоду підприємство рентабельне, має ліквідний баланс та платоспроможне, покращує ділову активність.

Проаналізовано динаміку витрат на здійснення функції управління на підприємстві ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка витрат на здійснення функцій управління ТОВ «Нова пошта», 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				абс.	%
Адміністративні витрати всього, у тому числі:	1087128	1244681	1469141	382013	35,14
витрати на управління та контроль всього у тому числі:	217521	221369	229321	11800	5,42
- витрати на автоматизацію процесу управління та контролю	184526	187541	189632	5106	2,77
- витрати на інноваційні рішення із застосуванням технічних засобів управління та контролю	839	4865	11177	10338	у 12,32 раз
- інші витрати на управління та контроль	32156	28963	28512	-3644	-11,33

Витрати на управління підприємством ТОВ «Нова пошта» мають тенденцію до зростання – вони збільшились на 382013 тис. грн. або на 35,14%. Це обумовлено тим, що зростає кількість відділень та кількість персоналу. Отже, витрати на управління та контроль у складі адміністративних витрат мають тенденцію до зростання – вони зросли на 11800 тис. грн. або на 5,42% порівняно до 2020 року. Динаміку витрат на управління та контроль та їх частку у складі адміністративних витрат показано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Витрати на контроль у складі адміністративних витрат ТОВ «Нова пошта», у 2020-2022 рр.

У складі витрат на контроль зростають витрати на автоматизацію (на 5106 тис. грн. або на 2,77%) та витрати на інноваційні рішення управління та контролю із застосування технічних засобів (на 10338 тис. грн. або у 12,32 раз).

Структуру витрат на контроль показано на рис. 2.9.

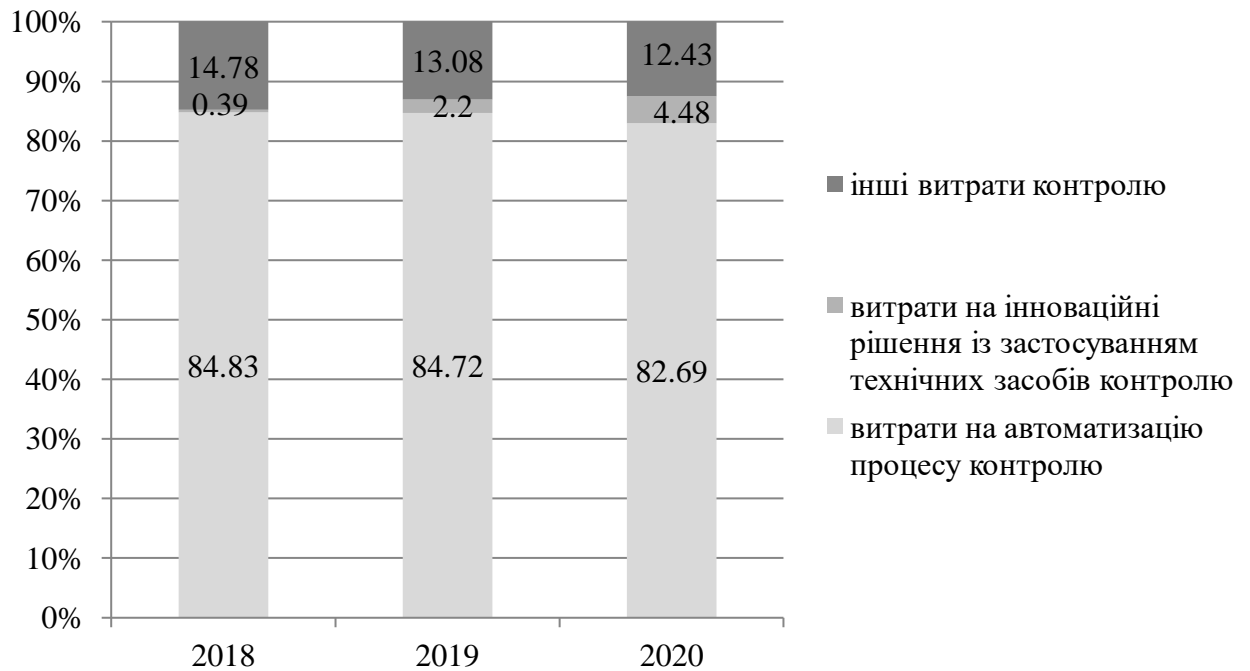


Рис. 2.9. Структура витрат на контроль ТОВ «Нова пошта», у 2020-2022 рр., %

Отже, за проведеним аналізом визначено, що показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за останні роки покращиться, що обумовлено збільшення надаваних послуг. Підприємство збільшує кількість відділень, модернізує логістичні сервіси, удосконалює процес надання послуг для скорочення часу на доставки. Це досягнуто за рахунок удосконалення обладнання та використання нових технологій в управлінні. В результаті діяльності зростають показники рентабельності. Незадовільним є відсутність власного оборонного капіталу.

Ви трати на управління зростають. В складі витрат на управління в абсолютному вираженні зростають витрати на контроль. В управлінні підприємством важливе місце відведено контролю, який здебільшого здійснюється автоматизовано. ТОВ «Нова пошта» вкладає кошти в інноваційні засоби контролю із застосування різних технологій.

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження виявлено, що в ТОВ «Нова Пошта» керівництво зацікавлене у здійсненні ефективного управління та контролю. Але контролем складно охопити всі інформаційні об'єкти і тому його здійснення на робочих місцях розширить контрольну сферу. Основними методами контролю є перевірки та аналіз. Отримані результати свідчать про наявність внутрішнього контролю. Перевага надається автоматизованим системам, які дозволяють здійснювати автоматизований контроль. Важливим аспектом внутрішнього контролю є дотримання чинних норм законодавства та внутрішніх положень підприємства, які регламентують організаційні засади внутрішнього контролю. В результаті проведеного дослідження виявлено, що ТОВ «Нова пошта» має внутрішні документи щодо організації системи контролю, розроблено власні стандарти, що є позитивним та адекватним для здійснення контролю.

Основними перевагами, виявленими під час аналізу особливостей системи управління для підприємства є ефективність системи управління процесами організації; ефективність методів та інструментів управління підприємством; ефективність системи управління персоналом.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів. ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

В управління підприємством важливого значення набуває здійснення контролю. Підприємство спрямовує достатньо коштів для здійснення управління своєю діяльністю, спрямовує кошти на новітнє обладнання та покращує технології надання послуг з доставки та перевезень. У підтвердження того визначено зростання обсягу чистого доходу від реалізації та зростання показників рентабельності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Удосконалення системи управління приватним підприємством на засадах системно-процесного підходу

Системно-процесний підхід є динамічним підходом до управління. Слід зазначити, що динамічний підхід не протиставляється структурному. Ці підходи доповнюють один одного, дозволяючи більш повно описати організацію. Процес управління підприємства, яке надає послуги з доставки та перевезень, є вираженням так званого процесний підхід. Основою нормального функціонування підприємства ТОВ «Нова пошта» є поділ на елементи, щоб співробітникам було легше зрозуміти та засвоїти ключові елементи. І, таким чином, має будуватись командна та організаційна діяльність та їх зв'язки. До таких елементів відноситься процес, навколо якого будується своєрідна система внутрішньо організаційних відносин.

Процесний підхід назувається на припущенні про оптимізацію діяльності з урахуванням процесів. Тому процес є природною детермінантою можливості досягнення підвищення ефективності сучасної організації. Процесний підхід надзвичайно важливий для управління ТОВ «Нова пошта», що є результатом пошуку нових джерел підвищення ефективності організації. У складних процесах важливо враховувати всі причинно-наслідкові зв'язки. Саме управління за системним підходом враховує цей аспект у своїй діяльності. В управлінні процесами дуже важливий сам елемент процесу, з його допомогою можна представити кожен діяльність або її сукупність. У результаті такого процесу з певної вихідної вартості, яка є входом, ми отримаємо результат, який є тим самим входом, збагаченим доданою вартістю, яка є результатом процесу. Таким чином, завдяки

процесам ми можемо отримати певну картину роботи всієї організації, і таким чином ми можемо швидко реагувати, якщо це необхідно.

Єдність системного та процесного уявлення найнаочніше проявляється у моделі «чорного ящика». На рис. 3.1 показано модель єдності системного та процесного підходу.



Рис. 3.1. Модель єдності системного та процесного підходу при при управлінні підприємством

На вході в систему є нові обмежені ресурси: людські, матеріальні, фінансові та інформаційні. Процеси перетворення у системі реалізуються підсистемами: менеджменту, виробництва, обслуговування та адаптації. Динаміка менеджменту представлена сукупністю чотирьох процесів: вироблення рішення, прогнозування та контролінгу та структуризації.

В умовах динамічності сучасних економіко-господарських зв'язків та суспільного устрою управління приватним підприємством ТОВ «Нова Пошта» має перебувати у стані безперервного розвитку, який сьогодні неможливо забезпечити без дослідження шляхів та можливостей цього розвитку, без вибору альтернативних напрямків.

Системно-процесне управління – сучасний напрямок теорії менеджменту і теорії організації, що розвивається, що ґрунтується на загальній теорії систем, теорії інформації, кібернетиці, нелінійній динаміці. Системно-процесний підхід включає у собі основні твердження системного підходу, у якому управління полягає в тому, що кожна організація є системою, що з частин, кожна з яких має своїми власними цілями і процесного підходу, де управління розглядається як процес-серія взаємопов'язаних безперервних дій. Іншими словами, системно-процесний підхід включає поняття системного підходу, що вимагає відповідно системного мислення, і процесного підходу, які у принципі нероздільні, оскільки жодних «систем» без які створюють їх «процесів» не може.

Системний підхід – це підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (компонентів), що має вихід (мету), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. Його сутність полягає у реалізації вимог загальної теорії систем, згідно з якою кожен об'єкт у процесі його дослідження повинен розглядатися як велика та складна система та одночасно як елемент більш загальної системи.

Застосування процесного підходу до управління підприємством ТОВ «Нова Пошта» є не тільки можливою, але й необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності кожної організації, що допомагає підвищити як керованість організації, і знизити залежність від людського чинника і створити умови для скорочення витрат [4, 5].

Підприємство ТОВ «Нова Пошта» одночасно веде та виконує велику кількість проектів, ведення яких ускладнюється складністю їх організації,

масштабами проведення та необхідністю оптимізації матеріальних та нематеріальних ресурсів. Правильний підхід до їхнього управління допоможе:

- систематизувати велику кількість процесів, у яких задіяний керівник, який виконує при цьому різні ролі: ініціатора, відповідального виконавця, контролера;
- організувати величезну кількість документів, які потребують узгодження, уточнення, реакції, відстеження, виконання;
- організувати постійно зростаючі обсяги додаткової інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень;
- контролювати своєчасне виконання завдань та відстеження взятих на себе зобов'язань.

Для досягнення перерахованих вище ефектів в організації процесу управління розвитком ТОВ «Нова Пошта» пропонується застосування системно-процесного підходу. Детальне планування, моделювання та подальший чіткий контроль сприяють зниженню ризику зриву проектів та оптимізації витрат. Подальший розвиток принципів та методів управління проектами особливо важливий для умов російської науки. Управління проектами дає можливість великим підприємствам покращити систему планування, контролю, краще використовувати трудові та матеріальні та нематеріальні ресурси. Широке використання принципово нових підходів до управління, підготовки, розробки та реалізації проектів є одним із найактуальніших завдань.

Отже, на підприємстві ТОВ «Нова пошта» управління процесами є діяльністю яка полягає в оптимізації структури елементів організації, за рахунок їх впливу на створення значення кінцевого ефекту ізольованих процесів. Такий підхід прагне максимізувати позитивні елементи вартості в структурі, тобто компоненти процесу, і в той же час мінімізувати неефективні операції.

3.2. Моделювання оптимальної системи управління приватним підприємством

Моделювання оптимальної системи управління приватним підприємством на даному етапі має охопити контроль процесів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Практика формування системи контролю показує, що на сьогодні підприємства практично не використовують цілісну систему контролю, про що свідчить відсутність єдиного підрозділу контролю на багатьох підприємствах. Контрольні функції розділені між підрозділами різних рівнів управління (на рівні філіалів). Це свідчить про частковий характер системи контролю на підприємстві. Таким чином, встановлено, що система контролю діяльності підприємства складається з певної кількості підсистем.

Основою формування підсистеми контролю діяльності підприємства є визначення об'єкта контролю, від якого залежить подальший вибір суб'єктів контролю, методів і форм контролювання тощо. Кількість підсистем контролю значною мірою відповідає кількості тих груп об'єктів, що підлягають контролюванню на підприємстві. Сьогодні зростає роль контролю в управлінні сучасним підприємством. Він дає змогу вивести управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Запровадження системи контроль як самостійної складової системи дасть змогу досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, дасть можливість максимізувати прибуток, мінімізувати ризики, а також забезпечити ліквідність і платоспроможність господарюючих суб'єктів.

Система контролю ТОВ «Нова пошта» має відповідати стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Він має бути синхронізований з

основними векторами розвитку підприємства. Сьогодні ринок послуг експрес-доставки, на якому працює підприємство ТОВ «Нова пошта», розширюється швидкими темпами. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу – законодавчої базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача.

Процес системного контролю і аналізу включає наступні взаємопов'язані один з одним етапи, які схематично представлені нижче (рис. 3.1).

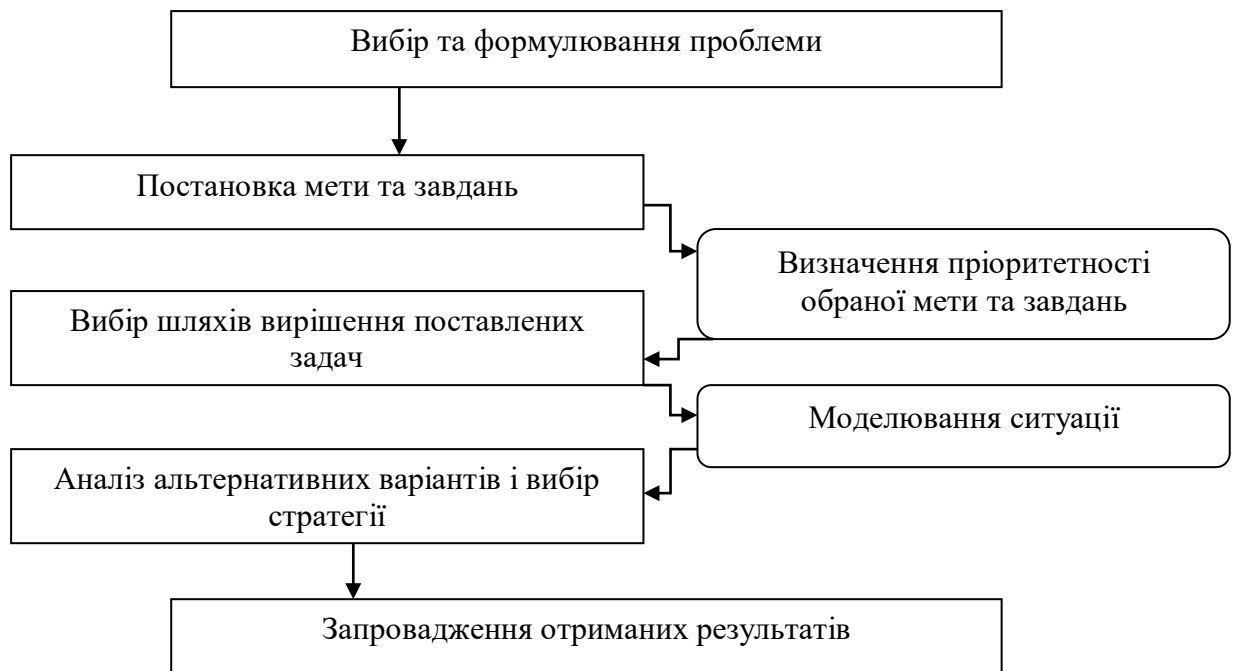


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи і елементи процесу системного аналізу

Слід зазначити, що цей алгоритм не є універсальним і на сьогоднішній день існує безліч інших варіацій, методологій та уявлень. Проте для підприємства ТОВ «Нова пошта» він може бути використаний з метою вдосконалення організації

Розвиток підприємства ТОВ «Нова пошта» має відбуватись у відповідності до тенденцій галузі на локальному та міжнародному ринку:

цифровізація, діджитал-технології, процеси зв'язку з використанням нового програмного забезпечення. Це дозволить зростати бізнесу.

Серед резервів розвитку та можливостей ефективного використання потенціалу підприємства ТОВ «Нова пошта» слід визначити розширення своєї діяльності у міжнародному напрямку – Польща та Молдова. У цих країнах вже відкриті мережі експрес-доставки. В компанії планується установа інноваційних систем для ефективного контролю всіх експрес-мереж.

ТОВ «Нова Пошта» постійно впроваджує нові продукти та сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти, найкращий світовий досвід. ТОВ «Нова пошта» перевозить вантажі, посылки і документи з України в Молдову та Грузію й у зворотних напрямках через власні представництва в цих країнах. Міжнародна система компанії працює в тестовому режимі. Оформлення відправлення між Україною та Молдовою від «Нова пошта» передбачає доставку в форматі імпорту/експорту з безготівковою оплатою, повним комплексом митно-брокерського обслуговування.

Серед переваг експрес-доставки ТОВ «Нова пошта» в країні Молдова та Грузія – це фіксовані терміни доставки, регулярні транспортні рейси і дзеркальні тарифи для імпорту-експорту без прихованих платежів. Завдяки власним представництвам в обох країнах, ТОВ «Нова пошта» надає можливість відправити і отримати як з адреси, так і з відділення.

Інноваційні системи контролю діяльності ТОВ «Нова пошта» надають можливості управління процесом експрес-доставки товарно-матеріальних цінностей за схемою «постачальник–склад–клієнт». Компанії в обох країнах продовжать розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни та для міжнародних відправлень – впроваджуючи діджитал-інструменти, які вже гарно показали себе в Україні.

За рахунок інноваційних систем контролю та технологій перевезення вантажів на міжнародному рівні ТОВ «Нова пошта» має можливість:

- 1) Мінімізувати витрати.

- 2) Підвищити обсяги вантажів, що транспортуються без розширення парку транспортних засобів.
- 3) Підвищити точність і якість виконання замовлень.
- 4) Скоротити витрати на персонал.
- 5) У автоматичному режимі формувати товаро-супровідну документацію.
- б) Отримувати актуальні відомості за різними показниками ефективності.

Система контролю має бути спрямована на мінімізацію ризиків та зниження витрат, що пов'язані з ризиком та проявом факторів зовнішнього середовища. За рахунок інноваційних систем контролю та технологій перевезення вантажів на міжнародному рівні підприємство має змогу покращити покращення експрес-доставку, а також знизить собівартість послуг за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій), як на локальному, так і на міжнародному ринку.

Отже, інноваційні системи управління і контролю та їх застосування у організації міжнародних доставок вантажів має значно покращити ефективність використання потенціалу досліджуваного підприємства ТОВ «Нова пошта».

Крім того, для вирішення завдань контролю доцільно використати досвід, отриманий внаслідок здійснення перевірок за попередні періоди. Тому виникає потреба у накопиченні даних щодо виявлених порушень, помилок, зловживань. Підприємство, зацікавлене у недопущенні порушень у наступних періодах, має зберігати подібну інформацію та формувати інформаційну базу історії результатів для внутрішнього контролю.

3.3. Прогноз розвитку приватного підприємства

Застосування АІС реалізації процедур контролю одна із перспективних джерел підвищення ефективності управління діяльністю організації загалом. На практиці ТОВ «Нова пошта» контроль здійснюється автоматизовано.

Загальне формування системи контролю передбачає виконання таких дій:

- формулювання цілей і завдань системи;
- підготовка необхідної інформаційної бази;
- визначення основних елементів системи;
- проектування моделі системи;
- випробування та перевірка системи;
- оцінювання ефективності системи контролю.

В даному параграфі проведена економічна ефективність запропонованих рішень щодо здійснення контролю на базі встановлення інноваційних систем для використання їх у розширенні діяльності і міжнародному напрямку ТОВ «Нова Пошта». Так, ТОВ «Нова Пошта» планує нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію. Тому, інноваційні проекти впровадження систем контролю даної діяльності мають бути результативними та прибутковими для ТОВ «Нова Пошта». Для цього підприємства може використовувати такі інноваційні системи «FMS-T» та «1С: Підприємство. TMS Логістика».

У таблиці 3.1 визначена загальна вартість витрат інноваційних систем контролю «FMS-T» та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями».

Вартість послуг по встановленню інноваційних систем контролю показує, що найбільш затратним є програмне забезпечення систем: 14200 та 17000 тис. грн. відповідно за два роки за системою «FMS-T» та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями».

Таблиця 3.1 – Витрати на встановлення інноваційних систем контролю, тис. грн.

Найменування показника	2022	2023	Разом
1) за системою «FMS-T»			
Установка датчиків для легкових автомобілів	3100	1500	4600
Установка датчиків для вантажних автомобілів	4300	3500	7800
Вартість програмного забезпечення	7700	6500	14200
Всього	15100	11500	26600
2) за системою «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»			
Покупка ліцензійного програмного забезпечення	14000	3000	17000
Установка програмного забезпечення	1200	0	1200
Сервісне обслуговування	2200	1200	3400
Навчання користувачів системи	1800	900	2700
Всього	19200	5100	24300

Загальні витрати за два роки впровадження за системою «FMS-T» скалатають 26 600 тис. грн., а за системою та «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» – 24 300 тис. грн., на 2 300 тис. грн. менше.

Проте, особливостями системи «FMS-T» є висока точність контролю витрат палива (безперервне вимірювання кількості палива в баку, запису середнього значення кожні 2 хвилини). Також, прогнозована зміна чистого доходу від реалізації послуг за цією системою складає 1,5% на рік, а за системою «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» – 0,9% річних. Тобто за цим показником можна оцінити ефективність впровадження цих двох систем, опираючись на значення чистого доходу від надання послуг за останній звітній рік (2022 рік – Додаток Б).

Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження визначених систем у порівнянні їх обох за показником рівня прибутковості (табл. 3.2).

Абсолютне значення збільшення чистого доходу від реалізації послуг за двома системами складає:

$$16\,902\,857 \times 0,015 = 253\,542,86 \text{ тис. грн.}$$

$$16\,902\,857 \times 0,009 = 152\,125,71 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.2 – Показники доцільність впровадження систем за рівнем прибутковості

Найменування показника	«FMS-T»	«1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»
Прогнозована зміна чистого доходу від реалізації послуг, %	1,5	0,9
Абсолютне значення збільшення чистого доходу від реалізації послуг, тис. грн.	253 542,86	152 125,71

Дослідження показало, що показник зміни чистого доходу від реалізацій послуг системи FMS-T більший на 0,6% або на 101 417,15 тис. грн. Тому впровадження системи контролю «FMS-T» є більш результативнішим для компанії, ніж система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями». В перспективі компанії «Нова Пошта» планує розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

Таким чином, встановлено перспективні напрями здійснення контролю. Визначено за рахунок яких засобів даний контроль може бути здійснено. Визначено економічну ефективність застосування інноваційних систем контролю, порівняно надало змогу визначитись з найбільш ефективною системою контролю.

Здійснено прогноз зміни чистого доходу від реалізації та витрат на управління у зв'язку із запровадженням розроблених заходів. Для цього застосовано прикладний пакет Microsoft Excel, в якому побудовано ліній тренд (рис. 3.1).

Визначено лінійні рівняння, які використано для визначення прогнозної величини:

1) чистий дохід від реалізації:

$$y = 3193,5x + 7237, \quad (3.1)$$

де x – наступний прогнозний період після трьох звітних і дорівнює 4.

$$y = 3193,5 \cdot 4 + 7237,$$

$$y = 20011 \text{ млн. грн.}$$

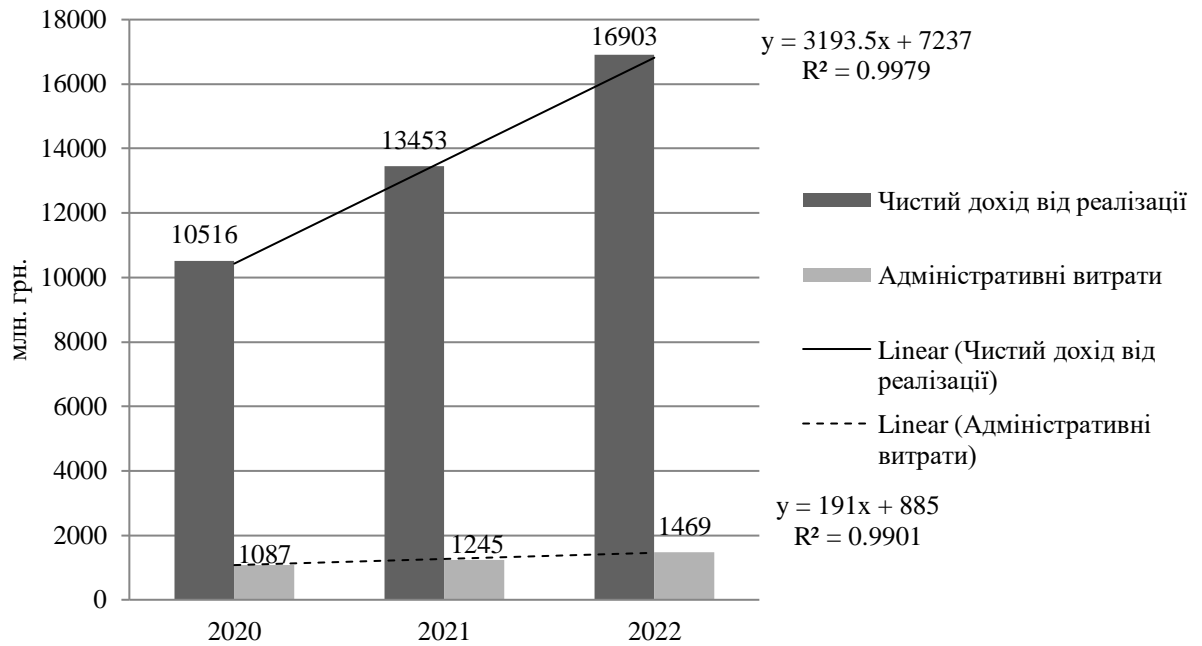


Рис. 3.1 Дані для прогнозу зміни чистого доходу від реалізації та витрат на управління ТОВ «Нова пошта», тис. грн.

2) адміністративні витрати:

$$y = 191x + 885, \quad (3.2)$$

де x – наступний прогностичний період після трьох звітних і дорівнює 4.

$$y = 191 \cdot 4 + 885,$$

$$y = 1649 \text{ млн. грн.}$$

Отже, прогнозна величина чистого доходу від реалізації складає 20011 млн. грн. при коефіцієнті апроксимації $R^2 = 0,9979$; прогнозна величина витрат на управління складе 1649 млн. грн. при коефіцієнті апроксимації $R^2 = 0,9901$. Таким чином, прогноз можна вважати достовірним, адже коефіцієнт апроксимації у двох випадках прогнозу максимально наближений до 1.

Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів, який відображається у додатково отриманому доході:

$$E = Д1 - Д0, \quad (3.3)$$

де E – ефект від запроваджених заходів;

D_0 – дохід звітного періоду;

D_1 – дохід планового періоду.

$$E = 20011 - 16903 = 3108 \text{ млн. грн.}$$

Економічна ефективність від запроваджених рекомендацій визначена за формулою:

$$E_e = \frac{\Delta D}{B}, \quad (3.4)$$

де E_e – економічна ефективність;

ΔD – приріст доходу від запроваджених заходів;

B – витрати на запровадження управлінських заходів.

$$E_e = \frac{3108}{1649} = 1,88.$$

Коефіцієнт економічної ефективності більшу 1 та складає 1,88, що означає, що підприємство отримає 1,88 грн. прибутку від 1 грн. витрат.

Таким чином, прогнозом встановлено зростання чистого доходу від реалізації та витрат на управління, при чому коефіцієнт ефективності складе 1,88. Отже, розроблені рекомендації є доцільними для підприємства ТОВ «Нова пошта».

Висновки до розділу 3

Для розвитку підприємства, покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» необхідним вбачається підвищення ефективності контрольної функції в управлінні слід за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій) контролю. Так, запропоновано нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію.

Проведений порівняльний аналіз прибутковості двох систем «FMS-T» та «1С: Підприємство. TMS Логістика.Управління перевезеннями» показав, що загальні витрати є більшими за першою системою, але вона дозволяє збільшити величину чистого доходу від реалізації послуг на 1,5% на рік, а за системою «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» лише 0,9% річних. За цим показником оцінено ефективність впровадження цих двох систем, опираючись на значення чистого доходу від надання послуг за останній звітній рік.

Розрахунки виявили, що показник зміни чистого доходу від реалізацій послуг системи FMS-T більший на 0,6% або на 101 417,15 тис. грн. Тому впровадження системи «FMS-T» є більш результативнішим для компанії, ніж система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями». В перспективі компанії «Нова Пошта» планує розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

Отже, з метою підвищення ефективності застосування сучасних форм контролю необхідно забезпечувати не лише його своєчасність, але й повноту всіх операцій та процесів, а також чітко регламентовану систему правил та стандартів.

Здійснено прогноз зміни чистого доходу від реалізації та витрат на управління у зв'язку із запровадженням розроблених заходів. Прогнозна величина чистого доходу від реалізації складає 20011 млн. грн. при коефіцієнті апроксимації $R^2 = 0,9979$; прогнозна величина витрат на управління складе 1649 млн. грн. при коефіцієнті апроксимації $R^2 = 0,9901$. Таким чином, прогноз можна вважати достовірним, адже коефіцієнт апроксимації у двох випадках прогнозу максимально наближений до 1.

Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів, який відображається у додатково отриманому доході, який складає 3108 млн. грн.

Економічна ефективність від запроваджених рекомендацій складає 1,88, що означає, що підприємство отримає 1,88 грн. прибутку від 1 грн. витрат.

ВИСНОВКИ

За проведеним дослідження зроблено наступні висновки.

1. Приватне підприємство вважається юридичною особою, яка засновується на власності окремого громадянина, у тому числі нерезидента. Приватне підприємство має право найму робочої сили. Система управління підприємством є сукупністю всіх елементів, підсистем і комунікацій з-поміж них, і навіть процесів, які забезпечують задане функціонування організації. Система управління підприємством є складним утворенням процесів та явищ, удосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації. Реальна економічна, організаційна та психологічна ефективність такого вдосконалення залежить від методики та часу проведення, інтуїції та професійної підготовки керівника.

2. Управління приватним підприємством за ринкових умов господарювання має будуватись на концептуальних положеннях розвитку організаційних систем. Використання методології системно-цільового підходу передбачає виділення двох основних груп чинників, які впливають формування та розвитку організаційних структур управління підприємствами. Перша група відображає вплив характерних виробничих особливостей підприємств, друга – вплив довкілля. Головним принципом системи управління має бути виробництво потрібної продукції у потрібний час та у потрібній кількості, а метою – зниження витрат на її виробництво та підвищення конкурентоспроможності.

3. В результаті дослідження виявлено, що в ТОВ «Нова Пошта» керівництво зацікавлене у здійсненні ефективного управління та контролю. Але контролем складно охопити всі інформаційні об'єкти і тому його здійснення на робочих місцях розширить контрольну сферу. Основними методами контролю є перевірки та аналіз. Отримані результати свідчать про наявність внутрішнього контролю. Перевага надається автоматизованим системам, які дозволяють здійснювати автоматизований контроль. Важливим

аспектом внутрішнього контролю є дотримання чинних норм законодавства та внутрішніх положень підприємства, які регламентують організаційні засади внутрішнього контролю. В результаті проведеного дослідження виявлено, що ТОВ «Нова пошта» має внутрішні документи щодо організації системи контролю, розроблено власні стандарти, що є позитивним та адекватним для здійснення контролю.

4. Основними перевагами, виявленими під час аналізу особливостей системи управління для підприємства є ефективність системи управління процесами організації; ефективність методів та інструментів управління підприємством; ефективність системи управління персоналом. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів. ТОВ «Нова Пошта» необхідно використовувати ефективну рекламну компанію з допомогою різних носіїв реклами, це допоможе компанії ознайомити клієнтів з послугами.

5. Удосконалення системи управління приватним підприємством на засадах системно-процесного підходу має передбачати підвищення конкурентоспроможності та вибір правильного підходу до управління.

Моделювання оптимальної системи управління приватним підприємством на даному етапі має охопити контроль процесів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Система контролю ТОВ «Нова пошта» має відповідати стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Він має бути синхронізований з основними векторами розвитку підприємства. Сьогодні ринок послуг експрес-доставки, на якому працює підприємство ТОВ «Нова пошта», розширюється швидкими темпами. В Україні ринок експрес-доставки відрізняється від «експрес ринків» розвинених країн світу – законодавчої базою, рівнем розвитку транспортної інфраструктури, конкурентного середовища та потребами споживача.

6. Розвиток підприємства ТОВ «Нова пошта» має відбуватись у відповідності до тенденцій галузі на локальному та міжнародному ринку: цифровізація, діджитал-технології, процеси зв'язку з використанням нового

програмного забезпечення. Це дозволить зростати бізнесу. Серед резервів розвитку та можливостей ефективного використання потенціалу підприємства ТОВ «Нова пошта» слід визначити розширення своєї діяльності у міжнародному напрямку – Польща та Молдова. У цих країнах вже відкриті мережі експрес-доставки. В компанії планується установа інноваційних систем для ефективного контролю всіх експрес-мереж.

7. Для розвитку підприємства, покращення експрес-доставки в компанії ТОВ «Нова Пошта» необхідним вбачається підвищення ефективності контрольної функції в управлінні слід за рахунок впровадження інноваційних систем (технологій) контролю. Так, запропоновано нарощувати загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, та в Грузію. Проведений порівняльний аналіз прибутковості двох систем «FMS-T» та «1С: Підприємство. TMS Логістика.Управління перевезеннями» показав, що загальні витрати є більшими за першою системою, але вона дозволяє збільшити величину чистого доходу від реалізації послуг на 1,5% на рік, а за системою «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями» лише 0,9% річних. За цим показником оцінено ефективність впровадження цих двох систем, опираючись на значення чистого доходу від надання послуг за останній звітний рік. Розрахунки виявили, що показник зміни чистого доходу від реалізацій послуг системи FMS-T більший на 0,6% або на 101 417,15 тис. грн. Тому впровадження системи «FMS-T» є більш результативнішим для компанії, ніж система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями». В перспективі компанії «Нова Пошта» планує розширювати міжнародну мережу з впровадженням існуючих налагоджених каналів.

Отже, з метою підвищення ефективності застосування сучасних форм контролю необхідно забезпечувати не лише його своєчасність, але й повноту всіх операцій та процесів, а також чітко регламентовану систему правил та стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р.
2. Господарський Кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV (ред. 01.01.2023, № 2465-IX).
3. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
4. Бондар Ю.А., Єрошкін К.А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 55-1. С. 83-86.
5. Борщук І. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. №722. С. 17–21.
6. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. – URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019>
7. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
8. Гаврилко П. Напрями вдосконалення управління фінансовою діяльністю підприємств торгівлі. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 97-102.
9. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
10. Готра В.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219-223.
11. Гурбик Ю.Ю. Механізм фінансового управління підприємством: теоретичний вимір. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 5(73). С. 87-93.

12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73–78.
14. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
15. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 121-128.
16. Іоргачова М.І. Платоспроможність суб'єкта господарювання: напрями її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 799-803.
17. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf> (дата звернення 15.03.2023).
18. Коваленко І.А., Скінтей Ю.В. Правове регулювання свободи підприємницької діяльності в Україні. 2021. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17257/1/20210310_304.pdf (дата звернення 12.03.2023).
19. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1325/1280>
20. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.

22. Крамаренко А.В., Алексеєнко І.А. Долинський М.О. Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ТОВ «Нова пошта». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2 (19). С. 157–162.

23. Куліш Н.В., Давидюк Ю.В. Процесний підхід як основа управління бізнес-процесами підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/133.pdf>

24. Максименко І. Я., Юношева А. О. Облікове відображення витрат періоду як передумова ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 57-59.

25. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4533>

26. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т., Данилович Т. Б. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. № 24 (частина 2). С. 139–144.

27. Орликовський М. О. Управління прибутком підприємства як умова його ефективного функціонування. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 96-102.

28. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні. Режим доступу: <https://novaposhta.ua>.

29. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

30. Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 404 с.

31. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.
32. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.
33. Рижик І.О., Глєбова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес – процесами сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152–160.
34. Ринок логістики України 2020: виклик прийнято. 05 листопада 2020 р. URL: <https://retailers.ua/uk/news/partneryi/11067-ryinok-logistiki-ukrainy-2020-vyizov-prinyat> (дата звернення 22.09.2021).
35. Седікова І. О. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль: Економічна думка. 2015. Том 19. № 2. – С. 130-135.
36. Селезень О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. № 4 (71). С. 96–99.
37. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167.
38. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2. С. 251–257.
39. Фінансова звітність підприємств: Навчально-методичний посібник / С. В. Приймак, М. Т. Костишина, Д. В. Долбнева. Львів: Ліга-Прес, 2017. 268 с.
40. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

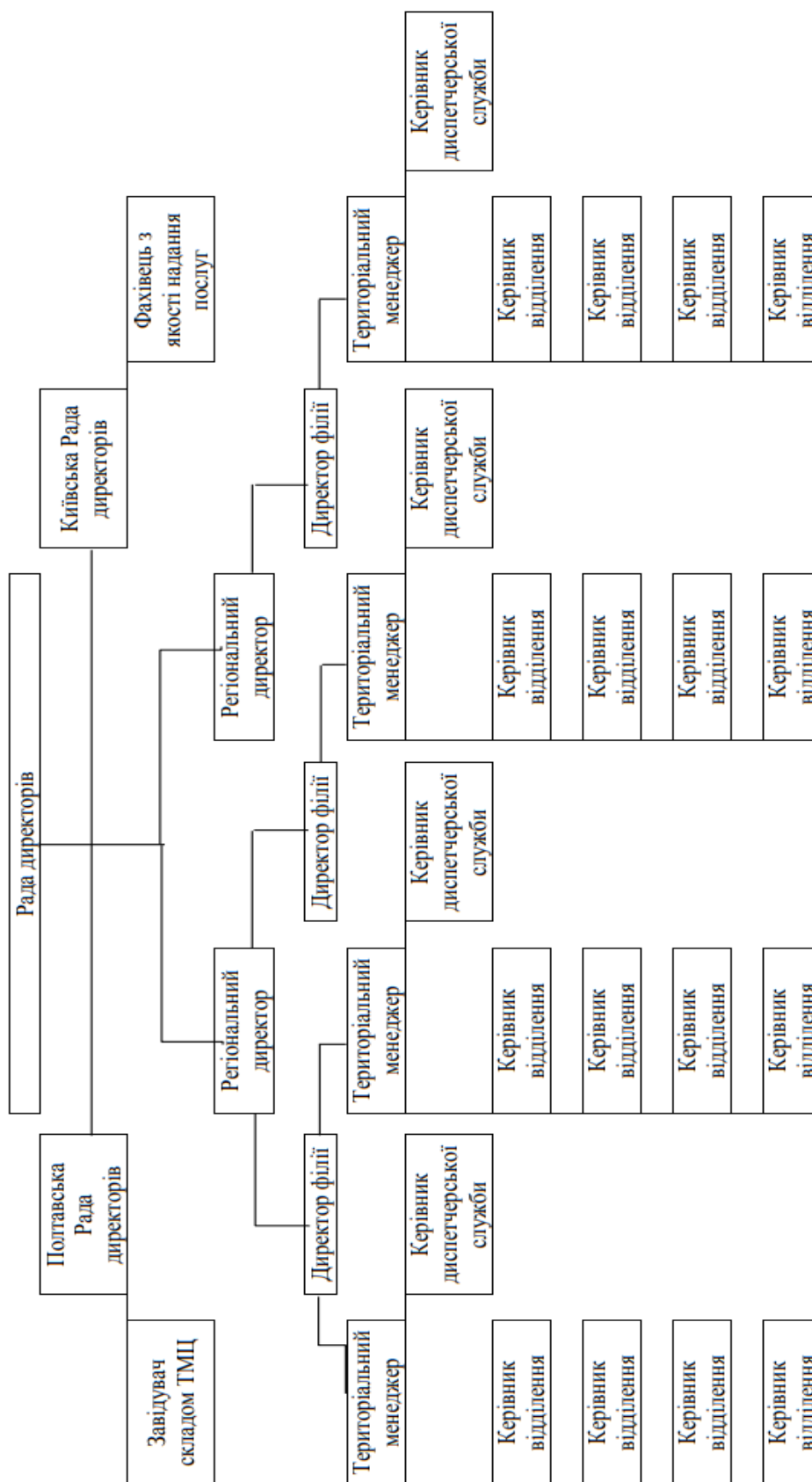


Рис. А.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта»

Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 рік

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"		за ЄДРПОУ	31316718
Територія		за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	240	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	52.29	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників	27334		
Одиниця виміру: <u>тис. грн.</u> без десяткового знака			
Адреса	03026 Київ, Столичне шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) J0900108**I. Актив**

Назва рядка	Код рядка	На кінець періоду, що передує звітному (31.12.2020)	На початок звітного періоду (31.12.2021)	На кінець звітного періоду (31.12.2022)
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	113 538	104 485	108 324
первісна вартість	1001	182 683	195 854	199 978
накопичена амортизація	1002	69145	91 369	91 654
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330256	437 370	701 136
Основні засоби	1010	546 694	2 108 977	3 351 500
первісна вартість	1011	906 067	3 101 898	5 182 319
знос	1012	359 373	992 921	1 830 819
Довгострокові фінансові інвестиції: які облік. за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	100 639	100 639
Відстрочені податкові активи	1045		89 651	131 634
Інші необоротні активи	1090	36 668	38 995	190 460
Усього за розділом I	1095	1 185 201	2 880 117	4 583 693
II. Оборотні активи Запаси	1100	113 628	96 635	188 871
Виробничі запаси	1101	112 609	96 635	188 221
Товари	1104	1 019	0.00	650.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	534 697	445 265	678 593
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	142 669	172 415	53 432
з бюджетом	1135	40 891	21 600	10 741
з нарахованих доходів	1140	14 015	29 833	5 722
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	840 439	587 721	848 238
Гроші та їх еквіваленти	1165	213 380	921 223	917 065
Готівка	1166	3 166	4 144	47
Рахунки в банках	1167	49 745	680 375	790 419
Витрати майбутніх періодів	1170	12 770	13 270	14 028
Усього за розділом II	1195	1 912 488	2 287 962	2 716 690
Баланс	1300	3 097 689	5 168 079	7 300 383

Продовження Додатку Б

II. Пасив

Назва рядка	Код рядка	На кінець періоду, що передує звітному (31.12.2020)	На початок звітнього періоду (31.12.2021)	На кінець звітнього періоду (31.12.2022)
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453	4 654
Додатковий капітал	1410	23 700	27 300	27 301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460 703	1 243 657	2 154 949
Усього за розділом I	1495	488 456	1 271 410	2 186 904
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	165 581	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	1515	597 762	907 094	1 241 240
Усього за розділом II	1595	763 343	1 067 114	1 638 422
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	20 234	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	189 767	1 179 572	1 447 572
товари, роботи, послуги	1615	508 728	612 206	802 700
розрахунками з бюджетом	1620	285 853	343 819	408 141
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 049	50 458	62 466
розрахунками зі страхування	1625	22 451	38 619	57 009
розрахунками з оплати праці	1630	297 406	285 201	336 162
за одержаними авансами	1635	22 451	42 888	39 173
за розрахунками з учасниками	1640	182 000	39 440	43 500
Поточні забезпечення	1660	284 071	282 302	333 356
Доходи майбутніх періодів	1665	660	1 150	1 193
Інші поточні зобов'язання	1690	4 804	4 358	6 251
Усього за розділом III	1695	1 845 890	2 829 555	3 475 057
Баланс	1900	3 097 689	5 168 079	7 300 383

Джерело: [17]

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) J0900207

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (за 2022 р.)	За аналогічний період попереднього року (за 2021 р.)	За аналогічний період, що передувє попередньому (за 2020 р.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 902 857	13 453 318	10 515 739
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 877 086	10 504 342	8 550 741
Валовий: прибуток	2090	4 025 771	2 948 976	1 964 998
Інші операційні доходи	2120	166 643	145 518	124 853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00	
Адміністративні витрати	2130	1 469 141	1 244 681	1 087 128
Витрати на збут	2150	416 263	337 356	247 477
Інші операційні витрати	2180	768 703	488 313	361 500
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 538 307	1 024 144	493 746
Інші фінансові доходи	2220	687 882	493 080	251 504
Інші доходи	2240	0.00	0.00	16
Фінансові витрати	2250	533 590	429 857	180 216
Інші витрати	2270	602 457	219 010	54 399
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 090 142	868 357	510 651
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-98 850	-85 403	-58 002
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	991 292	782 954	452 649

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (за 2020 р.)	За аналогічний період попереднього року (за 2019 р.)	За аналогічний період, що передувє попередньому (за 2018 р.)
Матеріальні затрати	2500	1 439 947	1 328 450	1 183 904
Витрати на оплату праці	2505	4 529 467	4 202 519	3 527 543
Відрахування на соціальні заходи	2510	951 549	824 113	686 604
Амортизація	2515	930 615	675 301	131 360
Інші операційні витрати	2520	7 679 615	5 544 309	4 617 435
Разом	2550	15 531 193	12 574 692	10 146 846

Джерело: [17]