

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

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Горбашевська М.О.  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

« 31 » травня 2024 р.

**«Розвиток концепції лідерства в системі менеджменту організації»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої  
освіти

освітньо-професійної програми  
« 073 Менеджмент »

Бугай Анастасії  
Артемівни

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

Науковий керівник:

Мацука В.М., к.е.н., доцент  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент: Хамініч Світлана Юріївна  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри аналітичної економіки  
та менеджменту Дніпропетровського  
державного університету внутрішніх справ  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно 90 А

Секретар ЕК В.В.

« 14 » червня 2024 р.

**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**

**Завідувач кафедри к.е.н., доцент,**

(науковий ступінь, вчене звання)

*Горбашевська* Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

« 20 » лютого 2024 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Бугай Анастасії Артемівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток концепції лідерства в системі менеджменту організації

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16»лютого 2024 р.

№ 30

2. Строк подання здобувачем роботи 20.05.2024

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

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд особливостей розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації у сучасних умовах розвитку

Об'єктом дослідження є процеси і моделі лідерства в системі менеджменту організації.

Предметом дослідження механізми розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації ТОВ «Нова Пошта».

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Лідерство в системі менеджменту: концепції та моделі

1.2. Теоретико-методологічні підходи до лідерства

1.3. Лідерство в контексті управління людськими ресурсами

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

2.2. Ідентифікація факторів, що впливають на лідерство в організації ТОВ «Нова Пошта»

2.3. Аналіз концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»







РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.2. Оцінка впливу лідерства на ефективність управління організації

3.3. Напрями концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 26.03	 26.03
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 26.03	 26.03
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 26.03	 26.03

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 16.02.2024	Виконано
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	16.02.2024	Виконано
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 21.03.2024	Виконано
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	21.03.2024- 19.04.2024	Виконано
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.04.2024	Виконано
7.	Виробнича практика (комплексна з фаху)	30.10.2023- 17.11.2023	Виконано
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2024- 15.05.2024	Виконано
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2024	Виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Виконано
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2024	Виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2024	Виконано

Здобувач



(підпис)

Бугай А.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Лідерство в системі менеджменту: концепції та моделі.....	8
1.2. Теоретико-методологічні підходи до лідерства .....	13
1.3. Лідерство в контексті управління людськими ресурсами .....	15
Висновки до розділу 1 .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....</b>	<b>20</b>
2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» .....	20
2.2. Ідентифікація факторів, що впливають на лідерство в організації ТОВ «Нова Пошта».....	31
2.3. Аналіз концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта» .....	34
Висновки до розділу 2 .....	37
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА».....</b>	<b>38</b>
3.1. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	38
3.2. Оцінка впливу лідерства на ефективність управління організації .....	42
3.3. Напрями концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта» .....	45
Висновки до розділу 3 .....	48
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Лідерство - ключовий аспект управління, що постійно еволюціонує відповідно до змін у соціальних, економічних та технологічних умовах. У сучасному світі, де швидкість змін надзвичайно велика, розвиток концепції лідерства в системі менеджменту організації стає критичною необхідністю.

Сучасне лідерство вимагає від керівників здатності швидко реагувати на зміни в індустрії та ринкових умовах. Лідери повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб ефективно впроваджувати стратегії, відповідні новітнім викликам та можливостям. Сучасні лідери не лише видають команди, а й сприяють створенню культури співпраці й взаємодії всередині організації. Вони підтримують відкритий обмін ідей та стимулюють колективну роботу для досягнення спільних цілей.

Вони розуміють важливість етичного поведінки та корпоративної відповідальності. Вони не лише приймають стратегічні рішення, а й беруть на себе відповідальність за їхні наслідки на рівні організації, громади та середовища, постійно працюють над розвитком своєї особистості та професійних навичок. Вони навчаються ефективно спілкуватися, мотивувати команду та вирішувати конфлікти, щоб керувати організацією з високою ефективністю та продуктивністю.

Проблему концепції лідерства в системі менеджменту організації досліджено науковцями: І. Ансофф, Т. Базаров, В. Бойко, С. Бондаренко, О. Воронін, В. Безсмертна, О. Замора, А. Кісельов, С. Ковалевський, О. Кузьмін, І. Ладанов, О. Легкий, С. Невмержицька, О. Пригожин, Р. Фалмер, Ф. Хміль, Г. Щокін, Н. Уткін, С. Бардадим, О. Касич, О. Лавриненко, В. Маречик, Т. Шміголь.

У більшості літератури розглядають історичний розвиток різних теорій лідерства, від традиційних до сучасних підходів. Вони аналізують основні

концепції та моделі лідерства та їхню релевантність для сучасної організаційної практики. Дослідження цього напрямку розглядають, як лідерство впливає на формулювання та виконання стратегії організації. Вони досліджують, як лідери можуть створювати стратегічні відмінності та ведуть організації до досягнення їхніх цілей. Також роботи зосереджені на тому, як лідерство впливає на здатність організації адаптуватися до змін, включаючи кризові ситуації, зміни в індустрії та технологічні інновації. Ці дослідження розглядають взаємозв'язок між лідерством та організаційною культурою. Вони вивчають, як лідери впливають на формування та розвиток культури організації та як це впливає на результативність та успіх організації в цілому.

Лідерство та розвиток кадрів: Дослідження в цьому напрямку досліджують роль лідерства у розвитку та управлінні людськими ресурсами. Вони аналізують, як лідери можуть стимулювати розвиток та ріст співробітників, а також підтримувати ефективність та мотивацію персоналу.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розгляд особливостей розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації у сучасних умовах розвитку

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

1. Проаналізувати лідерство в системі менеджменту: концепції та моделі;
2. Виявити теоретико-методологічні підходи до лідерства;
3. Проаналізувати лідерство в контексті управління людськими ресурсами;
4. Провести загальна організаційно - економічну характеристика ТОВ «Нова Пошта»;
5. Дослідити ідентифікацію факторів, що впливають на лідерство в організації;
6. Провести аналіз концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»;
7. Розробити стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ

«НОВА ПОШТА»;

8. Провести оцінку впливу лідерства на ефективність управління організації;

9. Виявити напрями концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта».

**Об'єктом дослідження** є процеси і моделі лідерства в системі менеджменту організації.

**Предметом дослідження** механізми розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації ТОВ «Нова Пошта».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, компаративістський, а також принцип цілісності (розкладання об'єкта аналізу на частини для розуміння його структури).

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України, фінансова звітність ТОВ «Нова пошта»; монографії вчених; періодичні видання; результати власних досліджень та спостережень автора та наукові підручники.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації,

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо розвитку концепції лідерства в системі менеджменту організації ТОВ «Нова пошта».

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 50 сторінках друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1.1. Лідерство в системі менеджменту: концепції та моделі**

Лідерство в системі менеджменту - це ключовий елемент успішного керівництва, який впливає на ефективність організацій у будь-якій сфері. Історично, лідерство вважається одним із найважливіших факторів впливу на результативність команди, підприємства чи навіть держави. У сучасному світі, де зміна стала єдиним постійним фактором, лідерство набуває ще більшої ваги через потребу у реагуванні на складні виклики та швидке прийняття стратегічних рішень.

Розвиток технологій, глобалізація, швидкі темпи змін у соціальному та економічному середовищі вимагають від лідерів не лише здатності приймати стратегічні рішення, а й бути гнучкими, адаптивними та інноваційними. В рамках концепцій та моделей лідерства в системі менеджменту вироблені підходи, які дозволяють впроваджувати сучасні стратегії управління, сприяючи досягненню поставлених цілей та забезпеченню стійкого розвитку організацій у глобальному конкурентному середовищі. Таким чином, вивчення концепцій та моделей лідерства має велике значення для розвитку сучасного менеджменту та досягнення успіху в управлінні будь-якою організацією чи командою [1].

Від лідера залежить не лише напрямок розвитку організації, але й стійкість і конкурентоспроможність на ринку. У світі швидких змін і нестабільності важливо мати не тільки правильну стратегію, але і ефективного лідера, який зможе спрямувати колектив до досягнення цілей.



Таблиця 1.1

## Лідерство в системі менеджменту: концепції та моделі

Концепція/Модель	Основні ідеї	Підходить для...	Переваги	Недоліки
Трансформаційне лідерство	- Ціль та натхнення	- Організацій, які потребують стратегічного перетворення	- Стимулює інновації та саморозвиток	- Може бути складно виміряти успішність лідера
Ситуативне лідерство	- Мотивація та розвиток співробітників	- Організацій, що потребують гнучкості та швидкої реакції на зміни у середовищі	- Створює позитивну організаційну культуру	- Вимагає великої емпатії та розуміння контексту
Транзакційне лідерство	- Лідерство залежить від контексту та ситуації	- Організацій, де потрібна точність виконання	- Адаптивний до різних умов	- Може бути складно здійснити адаптацію вчасно
	- Адаптація до змін	- Організацій, де потрібна точність виконання	- Забезпечує ефективне керівництво	- Може бути складно здійснити адаптацію вчасно
	- Обмін ресурсами: винагорода та покарання	- Організацій, де потрібна точність виконання	- Чітко визначені правила та очікування	- Може пригнічувати творчість та інновації

Джерело: сформовано автором

Трансформаційне лідерство - ця модель покладає акцент на здатність лідера створювати ціль, мотивувати та надихати співробітників, а також стимулювати їхній розвиток і самореалізацію. Трансформаційні лідери здатні перетворити організації, впроваджуючи інноваційні підходи та змінюючи корпоративну культуру.

Ситуативне лідерство - ця модель стверджує, що ефективність лідерства залежить від ситуації: того, що потрібно зробити, хто у команді і які внутрішні та зовнішні фактори впливають на процес прийняття рішень. Ситуативні лідери володіють гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін.

Транзакційне лідерство, яке базується на обміні ресурсами між лідером і підлеглими. Ця модель ґрунтується на принципі винагороди та покарання за досягнення чи невиконання поставлених завдань. Хоча цей підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, він не завжди стимулює творчість та інновації серед співробітників.

Лідерство має важливе значення в управлінні якістю, оскільки воно забезпечує спрямування, мотивацію та керівництво зусиллями організації щодо покращення якості. Управління якістю передбачає забезпечення того, щоб продукти або послуги відповідали або перевищували очікування клієнтів, одночасно максимізуючи ефективність, продуктивність і прибутковість. Ефективне лідерство має вирішальне значення для досягнення цих цілей і постійного вдосконалення [2].

Види лідерства в управлінні якістю:

1. Реформатор - здатний адаптуватися до змін, створює та проектує зміни, яких вимагає організація.
2. Переговорник - підтримує зовнішню легітимність організації та отримує ресурси; він чи вона політично досвідчений, переконливий, має вплив і авторитет.
3. Будівельник - орієнтований на завдання та зосереджений на роботі; демонструє високий ступінь ентузіазму, драйву та енергії; і мотивує

послідовників брати на себе відповідальність, досягати цілей і залишатися продуктивними.

4. Директор - має чіткі очікування щодо таких процедур, як планування та визначення цілей, а також акцентує увагу на рішеннях для вирішення проблем; обирає альтернативи; встановлює цілі; визначає ролі та відповідальність; розробляє правила та політику; оцінює результати діяльності; і надає інструкції.

5. Організатор - підтримує структуру та систему; зберігає безперервність компанії, зменшуючи збої; виконує бюрократичні обов'язки; читає та оцінює звіти; пояснює бюджет; створює та організовує плани та пропозиції.

6. Монітор - цей лідер турбується про те, щоб знати про наміри організації та чи дотримуються люди правил, а організація досягає своїх цілей; орієнтований на деталі та вміє раціонально аналізувати та мати справу з рутинною інформацією; раціонально вирішує проблеми.

7. Прихильник - лідер заохочує зусилля групи; сприяє згуртованості та командній роботі; керує міжособистісними конфліктами; виступає посередником у суперечках, використовуючи методи вирішення конфліктів; і прагне вирішити проблеми з командою.

8. Наставник - сприяє зростанню людей через чуйний процес наставництва; активно слухає; підтримує обґрунтовані вимоги; висловлює подяку; робить компліменти людям і віддає належне людям за їхні досягнення.

9. Керівники управління якістю задають тон культурі якості організації. Лідери, які віддають перевагу якості, створюють культуру досконалості. Крім того, вони заохочують працівників брати на себе відповідальність за свою роботу та прагнути до постійного вдосконалення.

Керівники управління якістю гарантують узгодження цілей організації з потребами та очікуваннями клієнтів. Лідери, які зосереджені на клієнтах, розуміють, чого хочуть їхні клієнти. Такі лідери працюють над тим, щоб організація надавала продукти та послуги, які відповідають цим потребам.

Керівники управління якістю заохочують і пропагують культуру постійного вдосконалення. Постійно шукаючи шляхи вдосконалення процесів, продуктів і послуг, лідери гарантують, що організація залишається конкурентоспроможною та актуальною [3].

Керівники управління якістю зміцнюють довіру своїх співробітників і клієнтів, постійно надаючи високоякісні продукти та послуги. Ця довіра має вирішальне значення для підтримки довгострокових відносин і лояльності.

Лідери з управління якістю сприяють інноваціям і креативності, заохочуючи співробітників йти на ризик і пробувати нове. Лідери, які готові йти на прорахований ризик, можуть стимулювати інновації та тримати організацію попереду конкурентів.

Підводячи підсумок, ефективне лідерство має важливе значення в управлінні якістю, оскільки воно задає тон культурі якості організації, узгоджує цілі організації з потребами клієнтів, заохочує постійне вдосконалення, зміцнює довіру та стимулює інновації.

Лідерство в системі менеджменту є складною та багатогранною проблемою, яка вимагає ретельного вивчення та аналізу. Концепції та моделі лідерства надають цінні інструменти для розуміння та практичного застосування принципів керівництва. Вирішення сучасних викликів управління вимагає комплексного підходу, що враховує як традиційні, так і новітні концепції лідерства. Трансформаційне лідерство підкреслює важливість мотивації та розвитку співробітників. Ситуативне лідерство вказує на те, що ефективність лідера залежить від контексту та можливості адаптуватися до змін. Транзакційне лідерство наголошує на винагороді та покаранні, але може не стимулювати творчість та інновації.

Успішні лідери повинні володіти сумішчю цих різних підходів, здатні бути вдячними та мотивувати свою команду, а також розуміти, коли потрібно застосовувати різні методи в залежності від обставин. Тільки такий підхід дозволить лідерам ефективно керувати організацією та досягати поставлених цілей в умовах постійних змін і нестабільності.

## 1.2. Теоретико-методологічні підходи до лідерства

Лідерство є однією з найважливіших складових успіху в будь-якій організації або колективі. Розуміння та дослідження різних теоретико-методологічних підходів до лідерства допомагає нам краще розуміти природу цього явища та ефективність різних стратегій управління та мотивації.

Один з найбільш впливових підходів до лідерства - трансформаційний підхід. За цією концепцією, лідерство зосереджується на стимулюванні та інспіруванні підлеглих до досягнення вищих цілей та особистого зростання. Цей підхід акцентує увагу на розвитку взаємодії між лідером і підлеглими, спонукаючи їх до активної участі в процесах прийняття рішень та стимулюючи їх до саморозвитку. У сучасних організаціях, де важливо залучати персонал до спільних зусиль для досягнення стратегічних цілей, трансформаційний підхід до лідерства може бути особливо ефективним [4].

Як зазначає В. Бойко, інший значущий підхід - ситуаційне лідерство. Згідно з цією теорією, ефективність лідера залежить від відповідності його стилю керівництва конкретній ситуації. Цей підхід підкреслює важливість гнучкості та адаптивності лідера, здатності вчасно реагувати на змінні обставини та потреби групи чи організації. У світі, де зміни відбуваються зі швидкістю світла, ситуаційне лідерство може бути ключовим інструментом для досягнення успіху [3].

Варто згадати про трансакційне лідерство, про яке згадує О. Замора, яке базується на обміні ресурсами між лідером і підлеглими. Цей підхід визначає лідерство через обмінний процес, де лідер надає винагороди за виконання завдань та виконання його вимог, а підлеглі надають підтримку та слухняність. В умовах організацій, де існують чіткі ієрархічні структури та встановлені процедури, трансакційне лідерство може бути ефективним інструментом для забезпечення дисципліни та виконання завдань [7].

Дослідник С. Ковалевський, зазначає, що існують харизматичне лідерство (підхід акцентує увагу на особистісних якостях лідера, які привертають інших та стимулюють їх до досягнення спільних цілей). Харизматичні лідери часто мають сильну віру в себе, енергійності та здатність надихати інших. Та лідерство засноване на відносинах (підхід підкреслює важливість взаємодії та відносин між лідером і підлеглими). Ефективний лідер розуміє та враховує потреби, цінності та інтереси своїх підлеглих, сприяючи побудові довіри та спільного розвитку [9].

Проте інший дослідник О. Лавриненко, виділяє наступні підходи до лідерства:

- Лідерство за впливом (Influence Leadership): підхід зосереджується на здатності лідера впливати на інших шляхом переконання, маніпуляції чи сприйняття. Лідер використовує свою силу впливу, щоб досягти поставлених цілей.

- Транзакційне лідерство (Transactional Leadership): підхід ставить у основу обмінні відносини між лідером і підлеглими, де лідер винагороджує за досягнення цілей і покарає за невиконання. Основними інструментами транзакційного лідера є контракти, мотивація через винагороду та покарання.

- Демократичне лідерство (Democratic Leadership): прийняття рішень відбувається на основі участі всіх членів групи чи команди. Лідерство розглядається як процес співпраці та консенсусу, де кожен має можливість висловити свою думку та внести свій внесок у процесі прийняття рішень.

- Символічне лідерство (Symbolic Leadership): акцентує увагу на символічних діях та сигналах, які лідер висилає для сприйняття іншими. Лідер використовує символи, історії та образи, щоб створити спільні цінності та ідеї, які об'єднують групу чи організацію.

- Емоційне лідерство (Emotional Leadership): визнає важливість емоційного інтелекту лідера та його здатності керувати емоціями в собі та в інших. Лідер, який виявляє високий рівень емоційного інтелекту, може

керувати емоціями в команді та створювати сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей [34].

Отже, теоретико-методологічні підходи до лідерства надають нам різноманітні інструменти та стратегії для розвитку ефективного керівництва. Зрозуміння цих підходів та їх застосування в конкретних ситуаціях допомагає підвищити успішність організацій та досягнення стратегічних цілей. Таким чином, подальше дослідження цієї теми є критичним для розвитку кращих практик у сфері управління та лідерства.

### **1.3. Лідерство в контексті управління людськими ресурсами**

Лідерство в контексті управління людськими ресурсами є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якої організації. Сучасний світ вимагає від керівників та менеджерів не лише ефективного управління процесами, але й здатності впливати на людей, мотивувати їх до досягнення спільних цілей, ініціювати зміни та сприяти розвитку як самого колективу, так і кожного його члена. Лідерство стає необхідним елементом організаційного управління, який визначає тон та напрямок руху компанії, її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Гнучкість, інноваційність, вміння працювати в команді та швидкість адаптації стають ключовими факторами успіху для будь-якої компанії. Лідери в сучасному бізнес-середовищі мають бути не лише експертами у своїй галузі, але й мають мати розвинені соціальні та комунікативні навички, здатність мотивувати своїх співробітників та вирішувати конфлікти. Тому дослідження і вдосконалення лідерських якостей та методів управління стають актуальними завданнями для кожного керівника та менеджера, який прагне досягти успіху у своїй професійній діяльності.

Лідерство в управлінні людськими ресурсами визначається як здатність керівника не лише ефективно керувати процесами та ресурсами, але й впливати на співробітників, мотивувати їх до досягнення спільних цілей, створювати інноваційну та сприятливу для розвитку атмосферу в колективі. Лідерство управління людськими ресурсами стає ключовим елементом організаційної культури, що визначає конкурентоспроможність та стабільність компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Воно базується на кількох ключових принципах. По-перше, лідер повинен мати відмінні комунікативні навички. Здатність ефективно спілкуватися з різними членами команди допомагає зберегти зв'язок та вплинути на їхню мотивацію. По-друге, лідер повинен бути відкритим до змін та інновацій. Лідер, який активно працює над розвитком своїх співробітників та постійно вдосконалює процеси в організації, створює атмосферу для росту та успіху. Крім того, ефективний лідер повинен бути здатним до емпатії та розуміння потреб своїх підлеглих, що дозволяє побудувати довіру та підтримку в команді.

Вплив лідерства на ефективність організації неможливо переоцінити. Досвід показує, що компанії з сильними лідерами управління людськими ресурсами мають вищу продуктивність, більшу рівень задоволеності працівників та більшу здатність адаптуватися до змін. Лідерство сприяє формуванню корпоративної культури, яка відображає цінності та цілі організації, і стимулює співробітників до активної участі у досягненні цих цілей [7].

Лідерство в управлінні людськими ресурсами є важливою складовою успіху будь-якої організації. Компанії, які інвестують у розвиток лідерських якостей своїх керівників та створюють сприятливу атмосферу для росту та розвитку своїх співробітників, здатні досягти високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.



Таблиця 1.2

## Лідерство в контексті управління людськими ресурсами

Принцип лідерства	Опис
Комунікативні навички	Здатність ефективно спілкуватися з різними членами команди, слухати та враховувати їхні думки та переконання, чітко висловлювати свої ідеї та вказівки.
Відкритість до змін	Готовність до прийняття нововведень та пошуку інноваційних рішень, здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та швидко реагувати на виклики.
Емпатія	Розуміння та співчуття до потреб, емоцій та переживань співробітників, здатність побачити ситуацію з їхнього боку та враховувати їхні індивідуальні особливості.
Мотивація	Здатність стимулювати та надихати співробітників до досягнення спільних цілей, надання підтримки та визнання за їхню працю та досягнення.
Розвиток співробітників	Заохочення та підтримка у професійному та особистісному розвитку співробітників, надання можливостей для навчання, тренінгів та кар'єрного зростання.
Вирішення конфліктів	Здатність ефективно вирішувати конфлікти в команді, встановлювати зв'язок між сторонами та досягати компромісів для підтримки колективного духу та продуктивності роботи.

*Джерело:* сформовано автором

Лідерство в управлінні людськими ресурсами є важливою складовою успіху будь-якої організації. Компанії, які інвестують у розвиток лідерських якостей своїх керівників та створюють сприятливу атмосферу для росту та розвитку своїх співробітників, здатні досягти високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

Також, воно є важливим фактором для успіху будь-якої організації. Відмінні лідерські якості, такі як ефективне спілкування, відкритість до змін, емпатія та здатність до мотивації, є вирішальними для побудови сильного та продуктивного колективу.

Воно впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи продуктивність, задоволеність працівників, інноваційність та здатність адаптуватися до змін. Компанії, які активно розвивають лідерські якості своїх керівників та створюють стимулюючу для розвитку атмосферу, мають конкурентну перевагу на ринку.

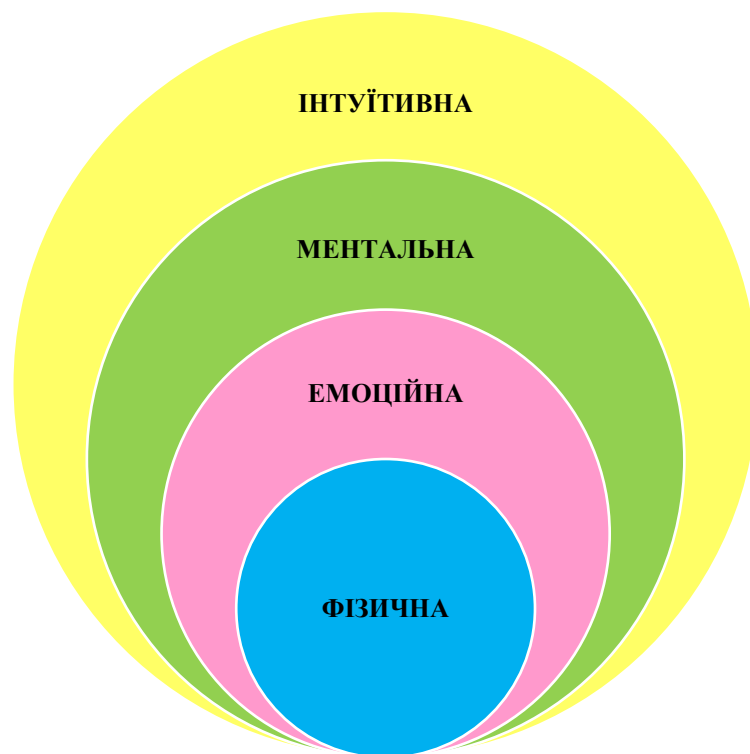


Рис 1.1 Стили лідерства різних типів [15]

Успішні лідери в управлінні людськими ресурсами створюють не лише ефективні команди, але й культивують корпоративну культуру, яка відображає цінності та цілі організації. Вони забезпечують підтримку та мотивацію для досягнення спільних цілей, створюючи сприятливе середовище для розвитку кожного члена команди [12].

Отже, лідерство в управлінні людськими ресурсами є важливим фактором успіху сучасних організацій. Інвестування в розвиток лідерських

якостей та створення стимулюючого середовища для росту працівників допомагає компаніям досягти високих результатів у конкурентному бізнес-середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

Різноманітність концепцій та моделей лідерства в системі менеджменту свідчить про те, що існує немало підходів до розуміння та впровадження лідерських практик. Важливо зазначити, що жодна з них не є універсальною, і вибір конкретної моделі або концепції залежить від конкретних умов та завдань організації.

Теоретико-методологічні підходи до лідерства різняться за акцентом та підходом до дослідження. Деякі підходи базуються на аналізі особистісних якостей лідера, інші – на вивченні стилів керівництва, а ще інші – на взаємодії між лідером та підлеглими. Комбінування цих підходів може бути корисним для практичного застосування управлінських рішень.

Аналіз лідерства в контексті управління людськими ресурсами дозволяє виявити взаємозв'язок між лідерськими практиками та ефективним управлінням персоналом. Ефективний лідер враховує потреби та інтереси своїх підлеглих, сприяє їхньому розвитку та стимулює до досягнення спільних цілей.

Аналіз лідерства в системі менеджменту показує, що успішні організації вдаються до різноманітних підходів у лідерському керівництві, які відповідають їхнім потребам та цілям. Розуміння цих підходів та їхнє правильне впровадження може сприяти підвищенню продуктивності та успішності організації.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

Компанія "Нова Пошта" була заснована в лютому 2001 року; основним видом діяльності "Нової Пошти" (НП) була експрес-доставка документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Сьогодні компанія є частиною Групи компаній "Нова Пошта", яка пропонує своїм клієнтам широкий спектр логістичних та супутніх послуг.



#### 2.1 Логотип компанії

До складу Групи входять "Нова Пошта", "НП Логістик", NovaPay, Nova Poshta Global та інші українські та іноземні компанії". "Нова Пошта" є лідером на ринку логістики з легкою доставкою до будь-якого клієнта, будь то відділення, пошта або адреса, що дозволяє тисячам підприємців розпочинати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном [7].

Мережа компанії налічує близько 7200 відділень по всій Україні, а у 2023 році кількість доставок перевищить 313 мільйонів відправлень.

Novarau - небанківська фінансова установа, яка дозволяє клієнтам компанії здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима. 21 січня 2022 року фінансова компанія групи "Нова Пошта Пост Фінанс" змінила свою назву на Novarau. Таким чином компанія об'єднала всі свої назви

- назву платіжної системи, юридичну назву та назву бренду, який вона прагне об'єднати та зміцнити - під однією назвою. Цього разу все почалося зі створення власної платіжної системи у 2021 році; у 2022 році бренд отримав назву 27 NovaPay, а згодом був перейменований на Forpost.

У 2023 році платіжна система була офіційно перейменована. Компанія пропонує широкий спектр онлайн та офлайн фінансових продуктів і послуг для фізичних та юридичних осіб [15].

У 2023 році компанія піднялася з 27-го на 19-те місце в рейтингу найбільших платників податків України. У 2023 році Група компаній "Нова Пошта" сплатила 5 млрд грн державних і місцевих податків та податку на доходи фізичних осіб [8]. Це на 20% більше, ніж у попередньому році". "Нова Пошта" є одним з найбільших роботодавців в Україні і наразі налічує понад 30 000 працівників.

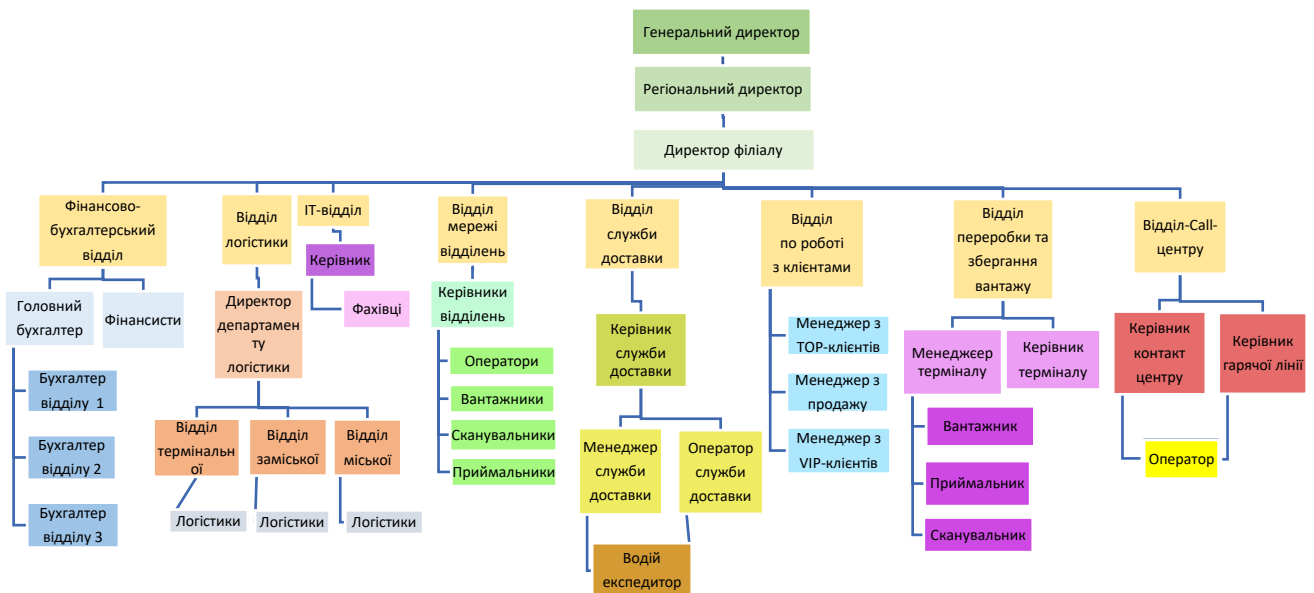


Рисунок 2.2. Організаційна структура "Нова пошта"

Послуги, які надає компанія:

1. Доставка та повернення товарів у мережах магазинів - доставка товарів клієнтам у будь-яку роздрібну мережу (супермаркети, філії, відділення, дочірні підприємства, філії). Цей вид партнерства дозволяє компанії оптимізувати та спростити логічні та організаційні процеси відповідно до специфіки бізнесу клієнта.

2. Доставка вантажів на палетах - можливе формування палет з окремих товарів або транспортування сформованих палет за зниженими цінами

3. Доставка шин та дисків - перевезення шин та дисків за зниженими цінами.

4. Повернення - передбачає повернення документів для відправки відправнику.

5. Відкладений фрахт - дозволяє вантажовідправнику отримати суму, вказану перевізником в якості фрахту. Отримана сума зараховується на банківський рахунок відправника.

6. Автоматичний виклик - гарантує, що відповідний транспортний засіб буде переданий вантажовідправнику в узгоджений час під час завантаження.

7. Переадресація вантажу - передбачає зміну виду послуги або адреси доставки вже обробленого вантажу на прохання клієнта вантажовідправника.

8. Наземний підйом - передбачає підйом вантажу на землю після доставки за адресою.

9. Зберігання вантажу - гарантує зберігання вантажу на складі протягом одного календарного місяця з моменту отримання вантажу. Вантаж може зберігатися позапланово протягом п'яти робочих днів, включаючи день отримання вантажу одержувачем. За зберігання вантажу понад п'ять днів стягується доплата в розмірі 20% від вартості фрахту, без урахування провізної плати [6].

10. Пакування вантажу - найзручніший спосіб упакувати ваш товар. Варто зазначити, що ця послуга пропонується у всіх відділеннях компанії. Пакування вантажу використовується для запобігання пошкоджень під час

транспортування, складування, зберігання та захисту навколишнього середовища. Види упаковки: Поліетиленові мішки фасовані по 1-2 кг, бавовняні мішки, бавовняні ковпачки late style, поліпропіленові мішки, спілкування з дівчатами, консультування Додаткові види упаковки для захисту посилок: запаяні бавовняні мішки late style, плівка Hello-bubble, бульбашкова плівка, гофроконтейнери [16].

Організаційна структура "Нової пошти" є дуже розгалуженою, як видно з рисунку 2.1. Ця схема показує, що кожен підрозділ є незалежним, але пов'язаний з іншими підрозділами в організаційній системі компанії. Діяльність кожного підрозділу апарату управління оцінюється за допомогою показників, які характеризують досягнення поставлених перед ним цілей і завдань. У кожній підсистемі встановлюється ієрархія порядку, а також правила роботи, що охоплюють всю організацію зверху донизу.

Фінансово-бухгалтерський відділ "Нова Пошта" працює з клієнтами різних категорій та груп над створенням та впровадженням фінансових систем та інструментів. Ваш вплив має вирішальне значення при виборі стратегічного напрямку, розвитку портфеля або плану розширення. Бухгалтерія забезпечує досягнення бізнес-результатів шляхом ведення точної та своєчасної звітності відповідно до вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та оперативного обліку приймаються найбільш вигідні інвестиції, їх амортизація та щоденні рішення [7].

Амортизація:

Відділ логістики. Це найважливіший відділ для ефективної роботи "Нової пошти". Якою мірою він відповідає за контроль міжміських перевезень, міську та термінальну логістику?

ІТ-відділ. Ефективне управління сучасними інформаційними системами було б неможливим без ІТ-відділу. Вони забезпечують безперервну роботу ІТ-інфраструктури, а отже, активне функціонування всієї компанії.

Основні функції ІТ-відділу:

- Досліджувати та слідкувати за новими інформаційними технологіями.

- Забезпечувати безперервну роботу пристроїв і користувачів;
- Проектувати, розробляти, впроваджувати та підтримувати програмні продукти;
- Регулярно відстежувати умови ведення бізнесу, щоб гарантувати, що інформаційні потреби компанії задовольняються;
- Формулювати дослідження, що уможливають капітальні інвестиції в технологічну інфраструктуру;
- Підтримувати високий рівень обізнаності працівників у сфері інформаційних технологій.

Департамент філіальної мережі". Нова Пошта" є самостійним структурним підрозділом організації, що відповідає за прийом та відправлення вантажів.

Основними завданнями відділу є

- Прийом, перевірка та доставка вантажів клієнтам;
- Забезпечення повного та ефективного пакування вантажу
- Прийом заявок на передачу або повернення товару, зміну термінів доставки, зміну даних покупця тощо.
- Надання інформації клієнтам про роботу організації.

Обслуговування клієнтів. Основними завданнями відділу є виконання встановлених планів продажів, пошук нових клієнтів та високий рівень обслуговування існуючих клієнтів. Керівник відділу особисто зустрічається з клієнтами, приймає комерційні пропозиції, координує їхні потреби, підписує договори та веде з ними справи [9]. Як видно з рисунку, частка транспорту в структурі становить не менше 37% і важко переоцінити важливість цього сектору для компанії 2.2.



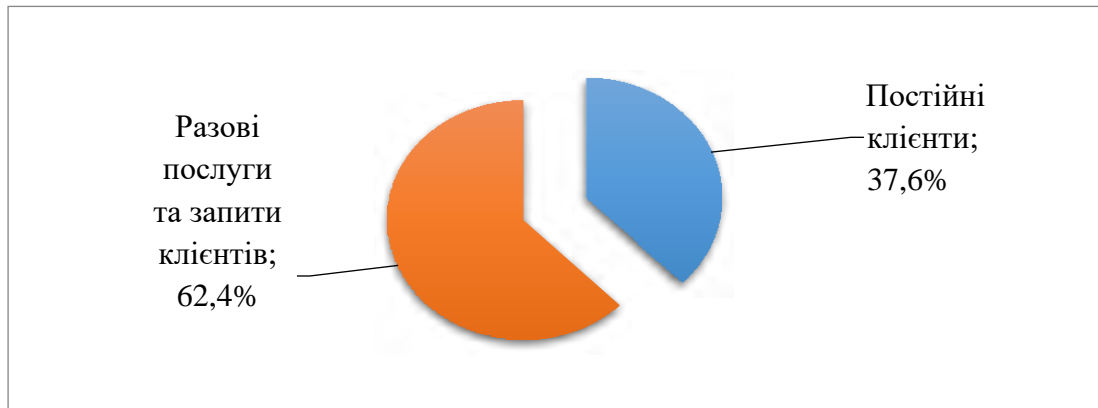


Рисунок 2.3. Частка клієнтів у загальному обсязі наданих послуг до 2023 р.

Так, "Нова Пошта" є надійним партнером для більш ніж 80 000 компаній, серед яких вітчизняні виробники, аналогічні магазини, автодилери, інтернет-магазини та інші іноземні власники бізнесу.

Проаналізуємо ринок конкурентів ТОВ "Нова Пошта".

АТ "Укрпошта" - національний оператор поштового зв'язку України; Укрпошта - найбільша мережа з понад 11 000 відділень, що охоплює 100% населених пунктів України. Її діяльність включає поштові послуги, логістику, фінанси та торгівлю. Вона пропонує понад 50 різних послуг приватним і корпоративним клієнтам і наразі є основним конкурентом.

Justin - українська транспортна компанія, яка доставляє вантажі від 100 грамів до 10 тонн в усі регіони України. Компанія пропонує: одно-дводенну доставку поїздом, в деяких напрямках - до трьох днів; зручні для бухгалтерії тарифні пакети; безкоштовне коригування вантажу на складі до 10 днів; пакування різних видів вантажів (від конвертів до палет); дбайливе поводження з вантажем; транспортну безпеку; своєчасні ринкові програми (відкрито представництво на оптовому ринку України).

MeestExpress - міжнародна група компаній, що надає поштові та логістичні послуги у 20 країнах світу з 1989 року: Україна, США, Канада, Австралія, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Іспанія, Греція,

Португалія, Чехія, Польща, Китай, Казахстан, Грузія, Узбекистан, Вірменія, Азербайджан та Ізраїль. Основними напрямками діяльності компанії є міжнародна поштова логістика та фінансові послуги для бізнесу і приватних осіб [18].

Основним показником ефективності та надійності компанії є прибуток. Аналіз впливу кожного елемента логістичної системи на зміну прибутку дозволить компанії оцінити важливість цих елементів і побудувати раціональну модель поліпшення [11].

Основним узагальнюючим показником господарської діяльності ТОВ "Нова Пошта" є прибуток, а порядок його використання визначається вищим органом управління засновника. Джерелами надходження доходів і подальшого отримання прибутку компанії є наступні:

- Доходи від реалізації товарів і послуг, а також від іншої фінансово-господарської діяльності;
- Кредити, отримані від банків та інших кредиторів;
- Безоплатні або благодійні внески;
- Майно, придбане компанією загальноприйнято, закон не забороняє цього.
- Збільшення балансової вартості акцій;
- Доходи від виконання довгострокових договорів;
- інші доходи.

У 2023 році "Нова пошта" продовжила розширювати свою мережу та нові, сільські, практичні відділення - у жовтні відкрила своє 7000-те відділення в Україні.

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності компанії «Нова пошта»

1	Показники ефективності	Роки									
		2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Кількість підрозділів, од	491	1059	1306	1419	2112	2333	2348	2671	6061	7145
2	Відсоткова зміна кількості відділень, %	-	115.7	23.3	8.7	48.8	10.5	0,6	13.8	121.9	17.9
3	кількість відправлень, мільйон	12.0	31.2	54.1	67.8	94,0	120.1	145.8	174.9	213,0	313.6
4	Відсоткова зміна кількості доставлених посилок, %	-	160,0	73.4	25.3	38.6	27.8	21.4	20,0	16.1	47.2

Джерело:[4]

У 2023 році "Нова пошта" продовжила розширювати свою мережу та нові, сільські, практичні відділення - у жовтні відкрила своє 7000-те відділення в Україні.

Зараз мережа компанії складається з 7145 відділень, 5600 з яких - це спільні відділення, відкриті за франшизою. Понад 4 000 з цих відділень розташовані в невеликих містах і селах. Це означає, що кожен сьомий населений пункт в Україні має філію компанії. Таким чином, мешканці можуть зробити сільськогосподарську продукцію та товари доступними для споживачів, купувати товари, продукти та ліки онлайн і отримувати їх додому.

Протягом багатьох років "Нова Пошта" успішно розвивала власну інфраструктуру та будувала інноваційні термінали у співпраці з іншими компаніями. Наразі компанія шукає співінвесторів для будівництва нових

відділень з нуля, орієнтуючись на потреби своїх корпоративних клієнтів. Модель партнерства полягає в тому, що інвестор будує відділення за власний кошт, а "Нова Пошта" бере його в довгострокову оренду [10].

Ключовими показниками якості обслуговування клієнтів "Нова Пошта" є:

1. Неушкоджений вантаж - відсоток неушкоджених вантажів у загальній кількості відправлень. Метод розрахунку полягає в порівнянні кількості неушкоджених відправлень із загальною кількістю відправлень, прийнятих до відправлення за місяць.

2. Посилка без втрат - це відношення неушкоджених посилок до загальної кількості відправлень. Для розрахунку порівнюється кількість неушкоджених посилок із загальною кількістю відправлень, прийнятих протягом місяця.

3. Вчасне прибуття до відділення - це коли посилка прибуває до відділення вчасно. При розрахунку порівнюється передбачувана дата прибуття відправлення, зазначена в експрес-накладній, з датою, коли відправлення було фактично зафіксовано сканером у відділенні.

4. Вчасне прибуття до дверей - вчасна доставка за адресою. Метод розрахунку порівнює розрахункову дату прибуття відправлення на адресу одержувача, зазначену в експрес-накладній, з датою доставки клієнту.

5. Своєчасне приймання відправлення - це своєчасне отримання призначеного відправлення. Методом розрахунку порівнюється дата отримання вантажу, зазначена клієнтом в заявці, з датою заповнення заявки [12].

6. SSI service satisfaction - рівень задоволеності обслуговуванням клієнтів.

"Нова пошта" розраховується за випадковою репрезентативною вибіркою клієнтів, які відвідують відділення "Нової пошти". Він базується на телефонному опитуванні за допомогою автоінформатора. Кожен респондент оцінює свою задоволеність за шкалою від 0 до 9.

7. nps Willingness to recommend - готовність рекомендувати.

"Я буду рекомендувати "Нова Пошта" своїм друзям і знайомим". Розраховано за випадковою репрезентативною вибіркою із загальної кількості активних клієнтів. На основі телефонного опитування за допомогою автоінформатора. Залежно від отриманого балу всі користувачі поділені на три групи: 8-9 балів - "прихильники", 7 балів - "нейтралі" і 0-6 балів - "критики". NPS = частка прихильників - частка критиків.

Наразі показники якості обслуговування "Нової пошти" мають такі значення (табл. 2.2).

Ми можемо спостерігати зниження середніх показників якості, але ці дані є результатом значного збільшення трафіку компанії майже на 40% у 2023 році.

Таблиця 2.2

Показники якості обслуговування клієнтів

Немає	Індикатор	Значення		
		2022 рік	2023 рік	відхилення
1	2	4	5	6
1	Неушкоджений вантаж	99,97	99,96	-0,01
2	Вантаж без втрат	99 997	99 997	0
3	Вчасно у відділенні	96,25	92,71	-3,54
4	Вчасно до дверей	95,56	90,00	5.56
5	Вантаж забрали вчасно	99,94	97,90	-2.04
6	Задоволеність обслуговуванням CSI	8.64	8.63	-0,01
7	NPS Готовність рекомендувати	77	78	1

Тепер проаналізуємо основні фінансові показники "Нова Пошта" за останні роки (Додаток Г).

Як видно з додатку 3, компанія змогла швидко відреагувати на зміни на ринку та адаптуватися до обмежень, що виникли під час пандемії. У результаті 25-відсоткового зростання обсягів послуг витрати також зросли непропорційно, що свідчить про раціональну бізнес-політику та економію на масштабах бізнесу [13].

Аналізуючи дані з таблиці за 2021, 2022 та 2023 роки, можна зробити декілька важливих висновків щодо фінансового стану компанії:

1. Динаміка доходів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс значно швидше від інших показників, збільшившись на 75% за період з 2021 до 2023 року. Це свідчить про успішний розвиток бізнесу та позитивну реакцію ринку на продукцію компанії.

2. Витрати та прибуток. Вартість реалізованої продукції зросла на 74%, адміністративні та витрати на збут також збільшилися. Однак, ці збільшення витрат були компенсовані зростанням чистого фінансового результату, який збільшився на 52% за той же період.

3. Фінансова діяльність. Інші операційні та фінансові доходи показали значний ріст, що свідчить про ефективне управління фінансами компанії та успішні інвестиції. Однак, варто звернути увагу на збільшення інших витрат, яке може вимагати уваги та оптимізації управління витратами.

4. Чистий фінансовий результат. Попри деякі коливання, чистий фінансовий результат показує стабільний та позитивний ріст, що свідчить про ефективне управління бізнесом та здатність компанії генерувати прибуток.

Таким чином, можна сказати, що "Нова Пошта" є лідером ринку у своєму сегменті в Україні, не тільки веде прибуткову діяльність, а й є піонером у сфері кур'єрських послуг, впроваджуючи нові сервіси та надаючи якісні послуги своїм клієнтам.

## **2.2. Ідентифікація факторів, що впливають на лідерство в організації ТОВ «Нова Пошта»**

Лідерство в сучасних організаціях є однією з ключових складових успішного управління. ТОВ "Нова Пошта", як відома та впливова компанія в галузі логістики та поштових послуг, не є винятком. У світі бізнесу, де зміни стають нормою, а конкуренція несприятлива, важливо розуміти, які фактори впливають на розвиток та успіх лідерства в організації, особливо в такій динамічній і складній як "Нова Пошта".

Дослідження факторів, що впливають на лідерство в ТОВ "Нова Пошта", має велике значення для керівництва, співробітників та всієї організаційної культури компанії. Розуміння цих факторів дозволить ефективніше формувати стратегії управління персоналом, розвивати лідерські якості серед керівництва та стимулювати командний дух серед працівників. Подальше дослідження цієї проблематики може сприяти покращенню організаційної ефективності, збільшенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку ТОВ "Нова Пошта" у сучасному бізнес-середовищі.

У сучасному світі, де бізнес-середовище піддається постійним змінам, роль лідерства в організаціях стає важливішою, ніж будь-коли раніше. ТОВ "Нова Пошта", як провідна компанія в галузі логістики та поштових послуг, не є винятком. Ідентифікація факторів, що впливають на лідерство в цій організації, відіграє ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Перший і, можливо, найважливіший фактор - це культура організації. Культура "Нової Пошти" має велике значення для формування стилю лідерства в компанії. Успішне лідерство потребує злагодженої взаємодії між керівництвом та підлеглими, а культура, яка сприяє відкритому спілкуванню, взаємоповазі та відданості меті, створює сприятливе середовище для розвитку лідерських якостей [18].

Другий фактор - це інноваційний підхід. У світі швидких змін та технологічного прогресу, лідерство вимагає відкритості до нововведень та

здатності адаптуватися до змін. "Нова Пошта" має бути відкритою до нових ідей та методів управління, що дозволяє впроваджувати інноваційні рішення та ефективно відповідати на виклики ринку.

Таблиця 2.4

Ідентифікація факторів, що впливають на лідерство в організації ТОВ  
«Нова Пошта»

Фактор	Опис
Культура організації	Ступінь відкритості та взаємоповаги в організації; підтримка лідерських ініціатив; спроможність до толерантності й конструктивного взаємодії; впровадження системи цінностей, що відповідає стратегічним цілям компанії.
Інноваційний підхід	Готовність до прийняття нових ідей та методів управління; здатність адаптуватися до змін на ринку та в технологіях; створення стимулюючого середовища для креативності та інновацій.
Розвиток та навчання	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу; стимулювання постійного вдосконалення навичок та знань у колективі; забезпечення доступу до навчальних ресурсів та програм.
Ефективне комунікаційне середовище	Забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією між керівництвом та персоналом; підтримка двостороннього спілкування та відкритості до фідбеку; виявлення та вирішення конфліктів на ранніх стадіях.
Емоційний інтелект лідера	Здатність лідера розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших членів команди; спроможність емпатії, мотивації та підтримки співробітників; вміння керувати стресом та складними ситуаціями.
Гнучкість та адаптивність	Здатність лідерства адаптуватися до різних ситуацій та умов; гнучкість у прийнятті рішень та змінах стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх факторів.

Джерело: сформовано автором



Третій фактор - це розвиток та навчання персоналу. Лідерство в "Новій Пошті" повинне стимулювати навчання та розвиток співробітників. Постійне вдосконалення навичок та знань сприяє створенню сильної команди, готової до подолання будь-яких викликів.

Культура організації в ТОВ "Нова Пошта" є важливим фактором для розвитку лідерства. Відкрите та взаємоповажне середовище сприяє формуванню ефективних лідерських взаємин та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Готовність до інновацій та здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах є ключовими для успішного лідерства в "Новій Пошті". Здатність до постійного впровадження нових ідей та методів управління дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективно реагувати на зміни.

Інвестиції в розвиток та навчання персоналу є необхідним елементом успішного лідерства в "Новій Пошті". Сприяння постійному вдосконаленню навичок та знань персоналу допомагає підтримувати високий рівень професійної компетентності та забезпечує готовність до викликів майбутнього.

Відкрите та ефективне комунікаційне середовище виступає важливим фактором для успішного лідерства. Забезпечення взаєморозуміння між керівництвом та персоналом, а також створення можливостей для висловлення думок та ідей сприяє підтримці довіри та співпраці в організації.

Здатність керівника розуміти та ефективно управляти власними емоціями, а також емоціями інших членів команди, є важливим аспектом успішного лідерства. Емпатія, мотивація та підтримка співробітників допомагають побудувати продуктивні взаємини та стимулюють досягнення спільних цілей [21].

Лідерство в ТОВ "Нова Пошта" потребує гнучкості та здатності адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах. Здатність до прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях та готовність до змін у

стратегії управління дозволяє компанії ефективно реагувати на змінні умови діяльності.

Успішне лідерство в ТОВ "Нова Пошта" базується на поєднанні цих факторів у гармонійну систему, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Ідентифікація та розуміння цих факторів є ключем до успішного керівництва та забезпечення сталого розвитку організації у складному бізнес-середовищі сьогодення.

### **2.3. Аналіз концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»**

Концепція лідерства в цій компанії відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, стимулюванні інноваційного розвитку та досягненні стратегічних цілей. Аналіз концепції лідерства ТОВ "Нова Пошта" виявляється важливим для розуміння її ефективності, впливу на організаційні процеси та можливостей для подальшого вдосконалення.

В сучасному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами та високою конкурентною боротьбою, розуміння та аналіз концепції лідерства в ТОВ "Нова Пошта" стає надзвичайно актуальним. Особливо в контексті постійної еволюції технологій та змін у споживчих уподобаннях, важливо визначити, як лідерський підхід компанії відповідає на виклики та можливості, що виникають.

Базова концепція лідерства в ТОВ "Нова Пошта" базується на командному підході. Керівництво компанії розвиває та підтримує ефективні комунікаційні зв'язки між всіма рівнями організації, стимулює співпрацю та взаємодію. Це сприяє виробленню спільної стратегії та виконанню стратегічних завдань з великою ефективністю.

Лідери ТОВ "Нова Пошта" відкриті до нових ідей та технологічних рішень, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати передові практики у сфері логістики та обслуговування клієнтів.

Воно в ТОВ "Нова Пошта" базується на розвитку та навчанні персоналу. Компанія інвестує в професійний розвиток своїх працівників, створюючи умови для постійного вдосконалення навичок та знань, що є ключовим для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Також, концепція лідерства в ТОВ "Нова Пошта" покладає значний акцент на емоційний інтелект керівників. Лідери компанії виявляють високу рівень емпатії, мотивації та ефективно керують власними емоціями та емоціями своїх підлеглих, що сприяє побудові позитивного та продуктивного робочого середовища.

*Таблиця 2.5*

**Аналіз концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»**

<b>Аспект концепції лідерства</b>	<b>Опис</b>
Командна спрямованість	Зосередженість на співпраці та взаємодії між всіма рівнями організації; створення сприятливого комунікаційного середовища; підтримка колективних рішень та взаємної підтримки.
Інноваційна орієнтація	Готовність до прийняття нових ідей та технологічних рішень; активна пошукова діяльність для покращення процесів та послуг; сприяння творчому мисленню та експериментам.
Розвиток персоналу	Інвестування в професійний розвиток та навчання персоналу; стимулювання постійного вдосконалення та зростання; визнання та нагородження успішних досягнень співробітників.
Емоційний інтелект	Високий рівень емоційного інтелекту у керівництва; ефективне керування емоціями та підтримка позитивної робочої атмосфери; спроможність до емпатії та розуміння потреб своїх підлеглих.
Стратегічне бачення	Уявлення та спрямованість на досягнення стратегічних цілей; здатність визначати пріоритети та розробляти плани дій для їх досягнення; сприяння адаптивності та гнучкості в управлінні.
Лідерська справедливість	Справедливе та об'єктивне керівництво; встановлення чітких стандартів поведінки та професійності; здатність до слухання та реагування на потреби співробітників.

*Джерело: сформовано автором*

Лідерство в ТОВ "Нова Пошта" базується на командній роботі та взаємодії між всіма рівнями організації. Це сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці, обміну ідеями та досягнення спільних цілей. Керівництво компанії демонструє відкритість до нових ідей та технологічних рішень. Це дозволяє ТОВ "Нова Пошта" забезпечувати своїм клієнтам передові послуги та ефективно конкурувати на ринку[24].

Компанія активно інвестує в розвиток свого персоналу, створюючи умови для навчання та професійного зростання. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволенню потреб клієнтів. Лідери компанії виявляють високий рівень емоційного інтелекту, що дозволяє їм ефективно керувати власними емоціями та стимулювати співробітників до досягнення високих результатів.

Отже, концепція лідерства в ТОВ "Нова Пошта" є добре організованою та збалансованою, спрямованою на досягнення стратегічних цілей компанії та задоволення потреб клієнтів. Цей аналіз підкреслює успішність підходу до управління в компанії та його важливу роль у її стабільному розвитку.

## Висновки до розділу 2

Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ "Нова Пошта" свідчить про успішну та динамічно розвиваючу компанію у сфері поштових та логістичних послуг. Ця організація має значний вплив на ринок та є однією з провідних у своїй галузі, що підтверджується її стабільними фінансовими показниками та поширеною мережею обслуговування.

Ідентифікація факторів, що впливають на лідерство в організації, включає різноманітні аспекти, такі як культура компанії, особистість лідера, стратегічне бачення та спроможність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У випадку "Нової Пошти", це можуть бути також фактори, пов'язані з інноваційними технологіями, ефективними системами управління та якісними послугами для клієнтів.

Аналіз концепції лідерства в ТОВ "Нова Пошта" дозволяє виявити ключові аспекти її лідерського підходу. Можливо, компанія використовує комбінацію автократичного та демократичного стилю керівництва в залежності від конкретних ситуацій та завдань. Також можливо, що "Нова Пошта" активно працює над розвитком лідерських якостей своїх керівників через програми навчання та розвитку.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 3.1. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА»

В умовах постійних змін на ринку та швидкого розвитку технологій, забезпечення конкурентоспроможності стає стратегічним завданням для будь-якої компанії, зокрема для ТОВ "Нова Пошта". Ця компанія відіграє ключову роль у сфері логістики та поштових послуг в Україні, і її успіх залежить від здатності адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати високу якість сервісу для клієнтів.

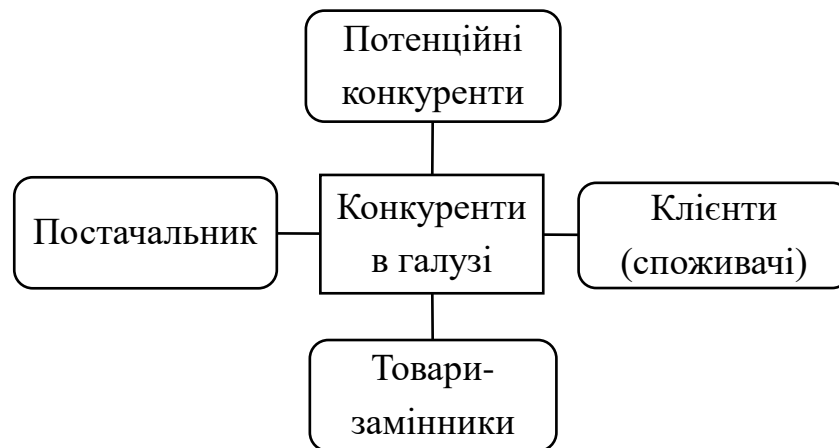


Рис 3.1 Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства [23]

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності для ТОВ "Нова Пошта" на сьогоднішній день є надзвичайно актуальною. Ринок логістики постійно зростає, з'являються нові технології та конкуренти, а споживачі все більше очікують від компаній швидкого, надійного та інноваційного сервісу. Зусилля компанії в напрямку стратегічного планування та вдосконалення її діяльності стануть вирішальними для збереження і зміцнення її лідерської позиції на ринку.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексним планом дій, спрямованим на досягнення переваги над конкурентами та забезпечення стійкого успіху на ринку. Згідно з Майклом Портером, конкурентоспроможність підприємства базується на трьох основних стратегіях: вартість, якість та фокусування. Для ТОВ "Нова Пошта" важливо бути стратегічно орієнтованим на вдосконалення своїх логістичних процесів, забезпечення високої якості обслуговування та концентрацію на потребах своїх клієнтів [26].

Перед розробкою стратегії необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволить зрозуміти тенденції ринку, діяльність конкурентів та можливості для розвитку. Внутрішній аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, ресурси та здібності, які можна використати для досягнення конкурентних переваг.

Після визначення стратегічних цілей необхідно розробити стратегії, спрямовані на досягнення цих цілей. Ці стратегії повинні враховувати ресурси підприємства, конкурентну ситуацію на ринку та потреби клієнтів. Після розробки стратегії необхідно впровадити її та забезпечити контроль за її виконанням.

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності є складним та багатоетапним процесом, який вимагає аналізу та узгодження різних аспектів діяльності підприємства. Для ТОВ "Нова Пошта" успішне впровадження стратегії конкурентоспроможності стане ключовим для збереження та зміцнення своєї позиції на ринку логістики та поштових послуг в Україні.

Урахування тенденцій ринку, діяльності конкурентів та технологічних трендів є важливими для розробки стратегії. "Нова Пошта" повинна активно вивчати ринок та адаптуватися до змін, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

Виявлення сильних та слабких сторін компанії дозволить зорієнтувати стратегію на використання переваг та усунення недоліків. "Нова Пошта"

повинна максимізувати свої сильні сторони, такі як широка мережа відділень та висока якість обслуговування.

Таблиця 3.1.

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НОВА  
ПОШТА»

<b>Етапи розробки стратегії</b>	<b>Опис завдань та дій</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Термін виконання</b>
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринкових тенденцій, аналіз діяльності конкурентів та технологічних трендів	Маркетинговий відділ	Два місяці
Внутрішній аналіз	Виявлення сильних та слабких сторін компанії, оцінка ресурсів та можливостей	Внутрішній аудитор	Місяць
Визначення стратегічних цілей	Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово обмежених цілей	Керівництво компанії	Два тижні
Розробка стратегій	Розробка стратегій на основі виявлених сильних та слабких сторін, конкурентного середовища та стратегічних цілей	Стратегічний відділ	Три місяці
Впровадження стратегії	Підготовка ресурсів та впровадження стратегій у практичну діяльність	Менеджмент та відділи, відповідні за реалізацію	Шість місяців
Контроль та коригування	Систематичний моніторинг виконання стратегії та вжиття заходів для коригування	Контрольний відділ	Постійно

Джерело: сформовано автором



Чітко сформульовані стратегічні цілі, такі як підвищення обслуговування клієнтів, розвиток нових технологій та розширення ринків, будуть орієнтиром для реалізації стратегії конкурентоспроможності. Розроблена стратегія повинна бути ретельно впроваджена та відслідкована за допомогою системи контролю. Необхідно забезпечити відповідні ресурси та виконавчий механізм для успішної реалізації стратегії.

Серед основних факторів успіху в логістиці є використання інноваційних технологій. "Нова Пошта" повинна постійно оновлювати свої технічні засоби та впроваджувати нові рішення для поліпшення якості послуг та оптимізації процесів доставки. Розробка та впровадження програмного забезпечення для відстеження вантажів, використання автоматизованих систем сортування та впровадження електронних сервісів для клієнтів є лише кількома з можливих напрямів у цьому контексті [27].

Залучення та утримання клієнтів є ключовим завданням для будь-якої компанії. "Нова Пошта" повинна постійно аналізувати потреби своїх клієнтів та надавати їм нові послуги та сервіси. Важливо забезпечити зручність та ефективність взаємодії з компанією, в тому числі через розробку мобільних додатків та онлайн-платформ.

В сучасному світі, де екологічні питання стають все більш актуальними, компанії повинні приділяти увагу своєму впливу на навколишнє середовище. "Нова Пошта" може зосередитися на впровадженні екологічно чистих технологій та процесів доставки, використанні альтернативних джерел енергії та зменшенні викидів CO<sub>2</sub>.

Збереження конкурентної переваги також вимагає постійного розширення та вдосконалення логістичної інфраструктури. "Нова Пошта" може інвестувати в будівництво нових терміналів, модернізацію транспортних засобів та розширення мережі пунктів обслуговування по всій країні.

Забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Нова Пошта" потребує комплексного підходу та постійних зусиль у розвитку. Інновації, клієнтська орієнтованість, екологічна відповідальність та розвиток логістичної

інфраструктури - це лише деякі з ключових напрямків, які допоможуть компанії зберегти своє лідерство на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Отже, розробка та впровадження стратегії забезпечення конкурентоспроможності для ТОВ "Нова Пошта" є ключовими для забезпечення її лідерства на ринку та забезпечення задоволення потреб клієнтів у сфері логістики та поштових послуг.

### **3.2. Оцінка впливу лідерства на ефективність управління організації**

Як ми вже визначили, вплив лідерства на ефективність управління в сучасних організаціях є однією з ключових тем, що привертає увагу дослідників та менеджерів. Компанії стикаються з необхідністю мати не лише компетентних керівників, але й справжніх лідерів, які спроможні не лише управляти, а й надихати та мотивувати свою команду до досягнення високих результатів. У цьому контексті особливо цікаво розглядати вплив лідерства на ефективність управління в організаціях, які працюють у конкурентному середовищі та активно розвиваються [31].

Серед прикладів такої організації є ТОВ «Нова Пошта», що є однією з найбільших та найпрогресивніших компаній у сфері логістики та поштових послуг в Україні. Впроваджуючи інноваційні підходи та стратегії, "Нова Пошта" активно працює над підвищенням ефективності свого управління.

Лідерство у ТОВ «Нова Пошта» відіграє вирішальну роль у визначенні стратегії компанії. Ефективні лідери виявляються не лише в керівництві, але й в аналізі змін на ринку та визначенні конкурентних переваг. Вони мають унікальну здатність бачити далекоглядно та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.2.

## Оцінка впливу лідерства на ефективність управління організації

Принцип впливу лідерства	Опис впливу на ефективність управління
Визначення стратегії	Лідерство визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії, що сприяє досягненню успіху на ринку.
Комунікація та співпраця	Ефективні лідери створюють сприятливу атмосферу для відкритої комунікації та співпраці, що позитивно впливає на робочий процес.
Мотивація персоналу	Лідерство мотивує персонал до досягнення високих результатів та надає підтримку для особистого та професійного росту.

Серед ключових характеристик ефективних лідерів у «Новій Пошті» є їхня здатність адаптуватися до змін на ринку. Вони не лише реагують на зміни, але й активно виявляють можливості для підвищення конкурентоспроможності компанії. Їхнє стратегічне мислення та здатність передбачати тенденції дозволяють підприємству залишатися на передових позиціях у своїй галузі. Ефективні лідери у «Новій Пошті» мають здатність розробляти стратегії, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Вони враховують внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес, та формують стратегії, які сприяють стабільному розвитку компанії та досягненню успіху [33].

Ефективні лідери в ТОВ «Нова Пошта» відзначаються не лише своїм стратегічним мисленням, але й здатністю створювати сприятливу атмосферу для комунікації та співпраці в колективі. Вони розуміють важливість відкритого обміну ідей та підтримки довіри між співробітниками. Створення сприятливої атмосфери для комунікації є однією з ключових рис ефективного лідерства у «Новій Пошті». Це дозволяє співробітникам вільно обмінюватися ідеями, висловлювати свої думки та погляди, що в свою чергу стимулює командну роботу та сприяє ефективному вирішенню завдань.

Також ефективні лідери у «Новій Пошті» підтримують довіру між співробітниками, що є важливим аспектом для успішного функціонування команди. Це довіра сприяє підвищенню ефективності роботи, більш швидкому досягненню колективних цілей та забезпечує стабільність у взаємодії між колегами.

Лідерство у ТОВ «Нова Пошта» має величезний вплив на мотивацію персоналу та є ключовим чинником у досягненні успіху компанії. Ефективні лідери в цій організації володіють унікальними здібностями, які допомагають їм максимально реалізувати потенціал своїх співробітників. Серед основних характеристик ефективного лідерства у «Новій Пошті» є здатність виявляти потенціал своїх співробітників. Лідери відомі тим, що вони вміють підтримувати та розвивати сильні сторони кожного працівника, що є основою для мотивації до досягнення високих результатів.

Крім того, ефективні лідери у «Новій Пошті» створюють умови для особистого та професійного розвитку своїх співробітників. Вони надають можливості для навчання, тренінгів та підвищення кваліфікації, що мотивує персонал до самореалізації та покращення результатів своєї роботи. Такий підхід до лідерства сприяє підвищенню продуктивності та збільшенню задоволеності персоналу роботою в ТОВ «Нова Пошта». Колектив, який має мотивованих та надихаючих лідерів, здатен досягати великих успіхів та досягати поставлених цілей ефективно та швидко [35].

Отже, лідерство у ТОВ «Нова Пошта» відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії, комунікації та співпраці в колективі та мотивації персоналу. Ефективні лідери сприяють стабільному розвитку компанії та досягненню поставлених цілей. Їхня роль полягає не лише у керівництві, але й у наданні вдиху новим ідеям та напрямкам у розвитку бізнесу.

### 3.3. Напрями концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»

У господарській діяльності ТОВ «Нова Пошта», концепція лідерства розглядається через декілька напрямів, які визначають стратегічний розвиток компанії та її успіх на ринку логістики та поштових послуг.

Таблиця 3.3.

Напрями концепції лідерства ТОВ «Нова Пошта»

Напрямки	Опис
Відкритість та комунікація	Засновано на принципах прозорості та доступності інформації, сприяє взаєморозумінню та співпраці в колективі.
Інновації та технології	Стимулює інноваційне мислення та впровадження передових технологій у логістиці та поштових послугах.
Розвиток персоналу	Включає навчання, підвищення кваліфікації та особисте зростання співробітників, формування корпоративної культури.
Соціальна відповідальність	Підтримка соціальних проєктів, спрямованих на поліпшення умов праці, екологічну безпеку та розвиток місцевих громад.

Лідерство в ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на принципах відкритості та прозорості в комунікації. Ці принципи визначаються як ключові для створення ефективного та сприятливого робочого середовища в компанії.

1. Відкритість і доступність інформації. Кожен працівник має доступ до необхідної інформації для виконання своїх обов'язків. Це стимулює співпрацю та взаєморозуміння всередині колективу, оскільки всі члени команди оперують однаковими даними та розуміють загальні цілі та завдання компанії.

2. Пряме спілкування. Комунікація в ТОВ «Нова Пошта» ґрунтується на прямому спілкуванні між керівництвом та співробітниками. Це

дозволяє уникнути зайвих посередників та забезпечує ефективніше розуміння і вирішення проблем.

3. Ефективні засоби зв'язку. Компанія використовує сучасні технології для підтримки комунікації. Це включає в себе використання електронної пошти, внутрішніх чатів та платформ для спільної роботи, що дозволяє забезпечити швидке та ефективне обмін інформацією між всіма рівнями управління.

4. Використання сучасних технологій. ТОВ «Нова Пошта» активно використовує сучасні технології для підтримки відкритого діалогу. Це включає в себе використання відеоконференцій, онлайн-платформ для обговорення ідей та пропозицій, що дозволяє забезпечити постійний обмін інформацією та швидке прийняття рішень [37].

У цілому, ці принципи створюють сприятливе середовище для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей в ТОВ "Нова Пошта".

Лідерство в ТОВ «Нова Пошта» спрямоване на стимулювання інноваційного мислення та впровадження передових технологій у сфері логістики. Компанія активно впроваджує автоматизовані системи управління для оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити ризик помилок та забезпечити швидку обробку замовлень.

Використання штучного інтелекту дозволяє ТОВ «Нова Пошта» проводити аналіз великих обсягів даних, прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та управляти запасами, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Компанія активно розвиває інтернет-платформи для зручного замовлення та відстеження посилок. Це дозволяє клієнтам здійснювати швидкі та зручні покупки, отримувати актуальну інформацію про стан своїх замовлень та ефективно взаємодіяти з компанією.

Серед ключових напрямків концепції лідерства в ТОВ «Нова Пошта» є розвиток персоналу. Компанія інвестує у навчання та розвиток свого персоналу, надаючи співробітникам можливість отримувати нові знання,

навички та компетенції. Це дозволяє працівникам підтримувати високий рівень професійності та ефективно впроваджувати інновації [39].

Також, компанія активно підтримує творчу активність свого персоналу, сприяючи пошуку нових ідей, рішень та підходів до вирішення завдань. Це сприяє постійному удосконаленню робочих процесів та підвищенню конкурентоспроможності. Вона підтримує особисте зростання своїх співробітників, надаючи можливості для самореалізації, кар'єрного росту та професійного розвитку. Це допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів у компанії.

ТОВ «Нова Пошта» активно працює над побудовою корпоративної культури, спрямованої на формування ефективного та згуртованого колективу. Це включає в себе спільні цінності, відкрите спілкування, підтримку та допомогу між колегами, що сприяє створенню позитивного робочого середовища та підвищує мотивацію співробітників до досягнення спільних цілей [40].

Лідерство в ТОВ «Нова Пошта» визначається не лише економічними показниками, але й соціальною відповідальністю перед співробітниками, клієнтами та суспільством в цілому. Компанія активно прагне покращити не лише свої бізнес-процеси, але й умови праці, дбати про екологічну безпеку та сприяти розвитку місцевих громад. Деякі з принципів соціальної відповідальності, які характеризують лідерство компанії:

- Умови праці. ТОВ «Нова Пошта» забезпечує своїх співробітників сучасними та комфортними умовами праці, включаючи безпечне обладнання та робоче середовище. Компанія регулярно проводить оцінку ризиків та впроваджує заходи для покращення умов праці.

- Екологічна безпека. Лідерство компанії виявляється у впровадженні екологічно відповідальних практик в діяльності. Це включає в себе раціональне використання ресурсів, мінімізацію викидів та підтримку екологічних ініціатив.

- Соціальні проекти. Компанія активно підтримує соціальні проекти, спрямовані на покращення життя співробітників та мешканців місцевих громад. Це може бути участь у програмах з підвищення кваліфікації, медичні програми, спортивні і культурні заходи, а також благодійні ініціативи та волонтерська діяльність.

- Забезпечення безпеки та здоров'я. Компанія приділяє велику увагу забезпеченню безпеки та здоров'я своїх співробітників, виконуючи всі необхідні норми та стандарти щодо охорони праці та медичного обслуговування [43].

Отже, концепція лідерства в ТОВ «Нова Пошта» відображається через принципи відкритості, інновацій та розвитку персоналу, спрямовуючи компанію на шлях досягнення високих результатів у сфері логістики та поштових послуг. Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою успішного лідерства, що допомагає зберегти довіру споживачів та зміцнити позиції компанії на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, розробка та впровадження стратегії забезпечення конкурентоспроможності для ТОВ «Нова Пошта» не лише є ключовими для збереження її лідерства на ринку, але й для задоволення потреб клієнтів у сфері логістики та поштових послуг. Лідерство у компанії відіграє важливу роль у формуванні стратегії, комунікації та співпраці в колективі, а також у мотивації персоналу. Ефективні лідери не лише керують, але й надають стимул для новаторських ідей та напрямків у розвитку бізнесу.

Концепція лідерства в ТОВ «Нова Пошта» відображається через принципи відкритості, інновацій та розвитку персоналу, що спрямовує компанію на шлях досягнення високих результатів у своїй галузі. Соціальна відповідальність є необхідною складовою успішного лідерства, що допомагає зберегти довіру споживачів та зміцнити позиції компанії на ринку.



Ефективне лідерство також відіграє важливу роль у створенні позитивного робочого середовища, де співробітники відчуваються важливими та мають можливість розвиватися професійно. Такий підхід сприяє залученню талановитих кадрів і збереженню досвідчених працівників, що в свою чергу підвищує продуктивність та досягнення бізнес-цілей компанії. Тому, успішне лідерство в ТОВ «Нова Пошта» не тільки створює конкурентну перевагу на ринку, але й сприяє розвитку та процвітанню всієї організації.

## ВИСНОВКИ

Отже, лідерство в системі менеджменту - це ключовий елемент успішного керівництва, який впливає на ефективність організацій у будь-якій сфері. Історично, лідерство вважається одним із найважливіших факторів впливу на результативність команди, підприємства чи навіть держави. У сучасному світі, де зміна стала єдиним постійним фактором, лідерство набуває ще більшої ваги через потребу у реагуванні на складні виклики та швидке прийняття стратегічних рішень.

Один з найбільш впливових підходів до лідерства - трансформаційний підхід. За цією концепцією, лідерство зосереджується на стимулюванні та інспіруванні підлеглих до досягнення вищих цілей та особистого зростання. Цей підхід акцентує увагу на розвитку взаємодії між лідером і підлеглими, спонукаючи їх до активної участі в процесах прийняття рішень та стимулюючи їх до саморозвитку. У сучасних організаціях, де важливо залучати персонал до спільних зусиль для досягнення стратегічних цілей, трансформаційний підхід до лідерства може бути особливо ефективним [4].

Гнучкість, інноваційність, вміння працювати в команді та швидкість адаптації стають ключовими факторами успіху для будь-якої компанії. Лідери в сучасному бізнес-середовищі мають бути не лише експертами у своїй галузі, але й мають мати розвинені соціальні та комунікативні навички, здатність мотивувати своїх співробітників та вирішувати конфлікти. Тому дослідження і вдосконалення лідерських якостей та методів управління стають актуальними завданнями для кожного керівника та менеджера, який прагне досягти успіху у своїй професійній діяльності.

Компанія "Нова Пошта" була заснована в лютому 2001 року; основним видом діяльності "Нової Пошти" (НП) була експрес-доставка документів, вантажів та посилок для фізичних та юридичних осіб. Сьогодні компанія є частиною Групи компаній "Нова Пошта", яка пропонує своїм клієнтам широкий спектр логістичних та супутніх послуг.

До складу Групи входять "Нова Пошта", "НП Логістик", NovaPay, Nova Poshta Global та інші українські та іноземні компанії". "Нова Пошта" є лідером на ринку логістики з легкою доставкою до будь-якого клієнта, будь то відділення, пошта або адреса, що дозволяє тисячам підприємців розпочинати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном [7].

Таким чином, можна сказати, що "Нова Пошта" є лідером ринку у своєму сегменті в Україні, не тільки веде прибуткову діяльність, а й є піонером у сфері кур'єрських послуг, впроваджуючи нові сервіси та надаючи якісні послуги своїм клієнтам.

Дослідження факторів, що впливають на лідерство в ТОВ "Нова Пошта", має велике значення для керівництва, співробітників та всієї організаційної культури компанії. Розуміння цих факторів дозволить ефективніше формувати стратегії управління персоналом, розвивати лідерські якості серед керівництва та стимулювати командний дух серед працівників. Подальше дослідження цієї проблематики може сприяти покращенню організаційної ефективності, збільшенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку ТОВ "Нова Пошта" у сучасному бізнес-середовищі.

Базова концепція лідерства в ТОВ "Нова Пошта" базується на командному підході. Керівництво компанії розвиває та підтримує ефективні комунікаційні зв'язки між всіма рівнями організації, стимулює співпрацю та взаємодію. Це сприяє виробленню спільної стратегії та виконанню стратегічних завдань з великою ефективністю.

Компанія активно інвестує в розвиток свого персоналу, створюючи умови для навчання та професійного зростання. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволенню потреб клієнтів. Лідери компанії виявляють високий рівень емоційного інтелекту, що дозволяє їм ефективно керувати власними емоціями та стимулювати співробітників до досягнення високих результатів.

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності для ТОВ "Нова Пошта" на сьогоднішній день є надзвичайно актуальною. Ринок

логістики постійно зростає, з'являються нові технології та конкуренти, а споживачі все більше очікують від компаній швидкого, надійного та інноваційного сервісу. Зусилля компанії в напрямку стратегічного планування та вдосконалення її діяльності стануть вирішальними для збереження і зміцнення її лідерської позиції на ринку.

Лідерство у ТОВ «Нова Пошта» відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії, комунікації та співпраці в колективі та мотивації персоналу. Ефективні лідери сприяють стабільному розвитку компанії та досягненню поставлених цілей. Їхня роль полягає не лише у керівництві, але й у наданні вдиху новим ідеям та напрямкам у розвитку бізнесу.

Концепція лідерства в ТОВ «Нова Пошта» відображається через принципи відкритості, інновацій та розвитку персоналу, спрямовуючи компанію на шлях досягнення високих результатів у сфері логістики та поштових послуг. Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою успішного лідерства, що допомагає зберегти довіру споживачів та зміцнити позиції компанії на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ. Економіка, 2019. 397с.
2. Базаров Т. Ю. Управління персоналом організації, що розвивається. ТІ: КПКГС. 2020. 173 с.
3. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу та особистості. Київ. Просвіта, 2019.132 с.
4. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2019. № 116. С. 200-208.
5. Воронін О. Ефективність виробництва та розподіл економії суспільної праці між суб'єктами ринку. *Економіка України*. 2019. С. 27-37.
6. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління*. 2021. С. 48-53.
7. Джур, Ольга; Джига, Лілія; Саламаніна, Софія. Антикризисний менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2023, с. 56
8. Замора О.І. Основні тенденції формування та використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. С. 85-91.
9. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник. Київ. 2020.163 с.
10. Ковалевський С. Керівник та підлеглий. Київ. 2019. 163 с.
11. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. Львів. Центр Європи, 2019. 51 с.
12. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. Київ. 2021. 321 с.
13. Легкий О. О. Сутність адаптації та її зміст у сучасних умовах. *Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. Київ. 2020. С. 211-214
14. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та*

права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава). Полтава. ЦФЕНД. 2020.

15. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління у сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* Ірпінь. 2020. С. 153-156.

16. Пригожин О.І. Нововведення: стимули та перешкоди (соціальні проблеми інноватики). Дніпро. 2020. 270 с.

17. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку. – Київ. 2019. 280 с.

18. Стюарт Грант. Успішний менеджмент торгівлі. Київ. 2021. 184 с.

19. Сухарев В. Етика та психологія ділової людини. Київ. 2019.

20. Сліпецький, В. М. "Лідерство під час війни в Україні." *Kamiński R., Odrakiewicz P., Orlykovskiyi.* Київ. 2024

21. Фалмер Р. Енциклопедія сучасного управління (у 5-ти томах). Київ. 2021. 168 с.

22. Хміль Ф.І. Менеджмент. Київ. 2019. 339 с.

23. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. Львів. 2020

24. Циммерман Ганс-Пітер. До великого успіху в малому бізнесі: Вгору службовими сходами. Миколаїв. 2019. 272 с.

25. Щокін Г.В. Практична психологія управління. Київ. 2019

26. Щокін Г.В. Кадрова служба: Організація та розвиток: Навчально-методичний посібник . Київ. 2017.

27. Шегда А.В. Основи менеджменту. Київ. 2018.

28. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. Київ. 2021. 84 с.

29. Хміль Ф. І. Менеджмент. Київ. 2019. 318 с.

30. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. Київ. 2019. 140 с.

31. Андрушків В.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів. 2019. 294 с.

32. Бардадим С. А. Діджиталізація у сфері управління персоналом

організації. Львів. 2020. С. 55-58.

33. Бондаренко С.М., Касич О.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 2. URL:: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (дата звернення: 12.05.2024)

34. Касич О. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2021 № 1 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf) (дата звернення: 12.05.2024)

35. Касич О.О., Бурба О.А Інноваційні підходи у практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. С. 147-151

36. Лавриненко О.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17) – URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-rus> (дата звернення: 12.05.2024)

37. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. 237-242.

38. Невмержицька С. М., Володько О. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Ірпінь. 2021. С. 353-355.

39. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020.

40. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. С. 185-188

41. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового

колективу у сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2018. С. 232-236.

42. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. Київ: 2019. - 388 с.

43. Персонал: Словник-довідник. Автори-упорядники Ю.Г.Одегов, Н.К. Маусов, М.П. Кулаков та ін. Київ. 2019.

44. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес. Київ. 2019. 751 с.

45. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. Тернопіль. 2021. 456 с.

46. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами у компанії. *Проблеми системного підходу до економіки*. 2019. С. 160-167.

47. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока О. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>. (дата звернення: 12.05.2024)

48. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Київ. 2020. С. 132-135.

49. Приватне підприємництво в Україні. Київ. 2019. 264 с.

50. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200> (дата звернення: 12.05.2024)

51. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. С.371-381.

52. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to*



**ДОДАТКИ***Додаток А  
Форма 1***2021****Баланс (Звіт про фінансовий стан)****Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>	<b>108 324.00</b>	<b>104 440.00</b>
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	199 978.00	223 320.00
накопичена амортизація	1002	-91 654.00	-118 880.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136.00	1 544 921.00
Основні засоби	1010	3 351 500.00	6 180 924.00
первісна вартість	1011	5 182 319.00	8 435 806.00
знос	1012	-1 830 819.00	-2 254 882.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	100 639.00	314 176.00

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	131 634.00	142 680.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	190 460.00	27 591.00
Усього за розділом I	1095	4 583 693.00	8 314 732.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	188 871.00	236 988.00
Виробничі запаси	1101	188 221.00	224 395.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	650.00	12 593.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	678 593.00	704 235.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432.00	102 406.00
з бюджетом	1135	10 741.00	24 360.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	5 722.00	809 390.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238.00	2 473 319.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

Гроші та їх еквіваленти	1165	917 065.00	827 839.00
Готівка	1166	47.00	72.00
Рахунки в банках	1167	790 419.00	666 911.00
Витрати майбутніх періодів	1170	14 028.00	15 526.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	2 716 690.00	5 194 063.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 300 383.00	13 508 795.00

2021

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	

Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 154 949.00	4 459 269.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 186 904.00	4 491 224.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	397 182.00	1 456 288.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 241 240.00	2 443 924.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 638 422.00	3 900 212.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572.00	2 562 553.00
товари, роботи, послуги	1615	802 700.00	1 037 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	408 141.00	484 647.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466.00	61 519.00
розрахунками зі страхування	1625	57 009.00	77 886.00
розрахунками з оплати праці	1630	336 162.00	380 300.00
за одержаними авансами	1635	39 173.00	46 774.00
за розрахунками з учасниками	1640	43 500.00	10 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	333 356.00	390 237.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 251.00	127 205.00
Усього за розділом III	1695	3 475 057.00	5 117 359.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для	1700	0.00	

продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

Форма 2

2021

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	20 843 502.00	16 902 857.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	16 441 004.00	12 877 086.00
Валовий прибуток	2090	4 402 498.00	4 025 771.00
Інші операційні доходи	2120	202 834.00	166 643.00
Адміністративні витрати	2130	1 923 703.00	1 469 141.00
Витрати на збут	2150	561 844.00	416 263.00
Інші операційні витрати	2180	508 590.00	768 703.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1 611 195.00	1 538 307.00
Інші фінансові доходи	2220	1 814 806.00	687 882.00
Фінансові витрати	2250	630 813.00	533 590.00
Інші витрати	2270	255.00	602 457.00
Фінансовий результат до оподаткування	2290	2 794 933.00	1 090 142.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-194 613.00	-98 850.00
Чистий фінансовий результат	2350	2 600 320.00	991 292.00
Сукупний дохід	2465	2 600 320.00	991 292.00
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	2 133 967.00	1 439 947.00
Витрати на оплату праці	2505	5 742 731.00	4 529 467.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 213 180.00	951 549.00
Амортизація	2515	1 406 128.00	930 615.00
Інші операційні витрати	2520	8 939 135.00	7 679 615.00
Разом	2550	19 435 141.00	15 531 193.00

2022

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>	<b>104 440.00</b>	<b>76 808.00</b>
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	223 320.00	222 084.00
накопичена амортизація	1002	-118 880.00	-145 276.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921.00	1 647 894.00
Основні засоби	1010	6 171 683.00	6 840 688.00
первісна вартість	1011	8 426 565.00	10 178 181.00
знос	1012	-2 254 882.00	-3 337 493.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	314 176.00	3 564 861.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	142 680.00	128 083.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	27 591.00	47 748.00
Усього за розділом I	1095	8 305 491.00	12 306 082.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	236 988.00	422 210.00
Виробничі запаси	1101	224 395.00	417 444.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	12 593.00	4 766.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235.00	968 844.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979.00	159 158.00
з бюджетом	1135	24 360.00	48 136.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	809 390.00	588 549.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319.00	502 922.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	73 263.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839.00	673 522.00
Готівка	1166	72.00	34.00
Рахунки в банках	1167	666 911.00	461 620.00
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526.00	11 952.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	



у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	282.00
Усього за розділом II	1195	5 192 636.00	3 448 838.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	13 498 127.00	15 754 920.00

2022

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незарєєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269.00	6 484 117.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 491 224.00	6 516 072.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288.00	1 454 745.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012.00	2 325 523.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 897 300.00	3 780 268.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	76 000.00
Векселі видані	1605	0.00	

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797.00	2 376 093.00
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757.00	1 259 484.00
розрахунками з бюджетом	1620	484 647.00	570 842.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519.00	92 053.00
розрахунками зі страхування	1625	77 886.00	77 644.00
розрахунками з оплати праці	1630	380 300.00	419 219.00
за одержаними авансами	1635	46 774.00	49 736.00
за розрахунками з учасниками	1640	10 000.00	6 500.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	390 237.00	435 264.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205.00	187 798.00
Усього за розділом III	1695	5 109 603.00	5 458 580.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	13 498 127.00	15 754 920.00

2022

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	23 687 034.00	20 843 502.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	19 276 532.00	16 441 004.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	4 410 502.00	4 402 498.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	696 168.00	202 834.00
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	1 673 172.00	1 923 703.00
Витрати на збут	2150	439 130.00	561 844.00
Інші операційні витрати	2180	481 061.00	508 590.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 513 307.00	1 611 195.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698.00	1 814 806.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	887 690.00	630 813.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	373 963.00	255.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352.00	2 794 933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392.00	-194 613.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960.00	2 600 320.00

2023

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>	<b>76 808.00</b>	<b>63 849.00</b>
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	222 084.00	235 471.00
накопичена амортизація	1002	-145 276.00	-171 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949.00	2 765 733.00
Основні засоби	1010	6 840 742.00	9 327 238.00
первісна вартість	1011	10 178 235.00	13 852 844.00
знос	1012	-3 337 493.00	-4 525 606.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861.00	6 297 444.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	128 083.00	157 041.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	47 748.00	157 949.00
Усього за розділом I	1095	12 319 191.00	18 769 254.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	422 156.00	413 811.00
Виробничі запаси	1101	417 390.00	391 015.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 766.00	22 796.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844.00	1 138 305.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103.00	160 436.00
з бюджетом	1135	48 136.00	53 902.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	588 549.00	1 302 772.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922.00	155 631.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263.00	3 784.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522.00	1 079 267.00
Готівка	1166	34.00	
Рахунки в банках	1167	461 620.00	714 068.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952.00	24 544.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	282.00	
Усього за розділом II	1195	3 435 729.00	4 332 452.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	15 754 920.00	23 101 706.00

2023

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654.00	4 654.00
Внески до незарєєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	27 301.00	27 301.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117.00	9 476 353.00



Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 516 072.00	9 508 308.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745.00	1 912 643.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885.00	3 424 357.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 787 630.00	5 337 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	76 000.00	

<b>Короткострокові кредити банків</b>			
<b>Векселі видані</b>	<b>1605</b>	<b>0.00</b>	
<b>Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</b>	<b>1610</b>	<b>2 368 731.00</b>	<b>3 393 971.00</b>
<b>товари, роботи, послуги</b>	<b>1615</b>	<b>1 259 484.00</b>	<b>1 857 488.00</b>
<b>розрахунками з бюджетом</b>	<b>1620</b>	<b>570 842.00</b>	<b>655 332.00</b>
<b>у тому числі з податку на прибуток</b>	<b>1621</b>	<b>92 053.00</b>	<b>113 522.00</b>
<b>розрахунками зі страхування</b>	<b>1625</b>	<b>77 644.00</b>	<b>85 122.00</b>
<b>розрахунками з оплати праці</b>	<b>1630</b>	<b>419 219.00</b>	<b>595 758.00</b>
<b>за одержаними авансами</b>	<b>1635</b>	<b>49 736.00</b>	<b>64 885.00</b>
<b>за розрахунками з учасниками</b>	<b>1640</b>	<b>6 500.00</b>	<b>883 928.00</b>
<b>із внутрішніх розрахунків</b>	<b>1645</b>	<b>0.00</b>	
<b>за страховою діяльністю</b>	<b>1650</b>	<b>0.00</b>	
<b>Поточні забезпечення</b>	<b>1660</b>	<b>435 264.00</b>	<b>695 705.00</b>
<b>Доходи майбутніх періодів</b>	<b>1665</b>	<b>0.00</b>	
<b>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</b>	<b>1670</b>	<b>0.00</b>	
<b>Інші поточні зобов'язання</b>	<b>1690</b>	<b>187 798.00</b>	<b>24 209.00</b>
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 451 218.00</b>	<b>8 256 398.00</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0.00</b>	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0.0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>15 754 920.00</b>	<b>23 101 706.00</b>

2023

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	36 468 879.00	23 687 034.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	28 625 037.00	19 276 532.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	7 843 842.00	4 410 502.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	301 477.00	696 168.00
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	2 985 829.00	1 673 172.00
Витрати на збут	2150	997 806.00	439 130.00
Інші операційні витрати	2180	494 865.00	463 951.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	3 666 819.00	2 530 417.00

Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514.00	1 138 698.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	1 248 217.00	887 690.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	686 941.00	391 073.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування	2290	4 438 175.00	2 390 352.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019.00	-254 392.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат	2350	3 967 156.00	2 135 960.00

## Основні фінансові показники ТОВ "Нова Пошта" (тис. грн).

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відхилення 2021- 2022	Відн. відхилення 2021- 2022 (%)	Абс. відхилення 2021- 2023	Відн. відхилення 2021- 2023 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	20,843,502.00	23,687,034.00	36,468,879.00	2,843,532.00	13.65	15,625,377.00	75.04
Собівартість реалізованої продукції	16,441,004.00	19,276,532.00	28,625,037.00	2,835,528.00	17.25	12,184,033.00	74.16
Валовий прибуток	4,402,498.00	4,410,502.00	7,843,842.00	8,004.00	0.18	3,441,344.00	78.14
Інші операційні доходи	202,834.00	696,168.00	301,477.00	493,334.00	243.19	98,643.00	48.65
Адміністративні витрати	1,923,703.00	1,673,172.00	2,985,829.00	250,531.00	13.02	1,062,126.00	55.19
Витрати на збут	561,844.00	439,130.00	997,806.00	122,714.00	21.84	435,962.00	77.57
Інші операційні витрати	508,590.00	463,951.00	494,865.00	44,639.00	8.78	-13,275.00	-2.61
Фінан. результат від операційної діяльності	1,611,195.00	2,530,417.00	3,666,819.00	919,222.00	57.04	2,055,624.00	127.54
Інші фінансові доходи	1,814,806.00	1,138,698.00	2,706,514.00	-676,108.00	-37.24	891,708.00	49.14
Фінансові витрати	630,813.00	887,690.00	1,248,217.00	256,877.00	40.68	617,404.00	97.83
Інші витрати	255.00	391,073.00	686,941.00	390,818.00	153,189.02	686,686.00	269,436.47

<b>Фінан. результат до оподаткування</b>	2,794,933.00	2,390,352.00	4,438,175.00	-404,581.00	-14.49	1,643,242.00	58.80
<b>Витрати (дохід) з податку на прибуток</b>	-194,613.00	-254,392.00	-471,019.00	-59,779.00	30.76	-276,406.00	142.08
<b>Чистий фінансовий результат</b>	2,600,320.00	2,135,960.00	3,967,156.00	-464,360.00	-17.86	1,366,836.00	52.57