

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Аналіз питання стилю керівництва в організації та визначення шляхів його впливу на ефективність її діяльності»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-3

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Беспалов Єгор Олександрович

**Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності**

Петруня Віра Юріївна

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Беспалов Є.О. «Аналіз питання стилю керівництва в організації та визначення шляхів його впливу на ефективність її діяльності»

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

У рамках дипломного дослідження були поставлені наступні завдання: визначено сутність поняття стилю керівництва та охарактеризовано його ключові елементи; здійснено класифікацію основних стилів управління, виявлено їх переваги та недоліки; проаналізовано вплив різних управлінських стилів на прийняття рішень і результативність роботи організації; проведено практичне дослідження стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта»; оцінено його вплив на ефективність праці, рівень мотивації персоналу та загальну продуктивність підприємства; сформульовано пропозиції щодо вдосконалення управлінського стилю для підвищення організаційної ефективності.

Об'єктом дослідження виступає система управління ТОВ «Нова Пошта», а предметом – стиль керівництва та його вплив на ефективність діяльності компанії.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох аналітичних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, вона містить 8 таблиць, 4 рисунки та діаграми. Список використаних джерел нараховує 30 найменувань.

Ключові слова: стиль керівництва, управління персоналом, ефективність діяльності, організаційна структура, ТОВ «Нова Пошта», продуктивність праці, адаптивність управління.

ABSTRACT

Bespalov E.O. “Analysis of the issue of management style in an organization and determination of ways of its influence on the effectiveness of its activities”

Qualification work for the degree of “Bachelor” in the specialty 073 “Management”. – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The following tasks were set within the framework of the diploma research: the essence of the concept of management style was determined and its key elements were characterized; the main management styles were classified, their advantages and disadvantages were identified; the influence of different management styles on decision-making and the effectiveness of the organization’s work was analyzed; a practical study of the management style in LLC “Nova Poshta” was conducted; its influence on labor efficiency, the level of staff motivation and the overall productivity of the enterprise was assessed; proposals were formulated to improve the management style to increase organizational efficiency.

The object of the study is the management system of Nova Poshta LLC, and the subject is the management style and its impact on the efficiency of the company's activities.

The qualification work consists of an introduction, two analytical sections, conclusions, a list of sources used and appendices. The total volume of the work is 54 pages, it contains 8 tables, 4 figures and diagrams. The list of sources used includes 30 items.

Keywords: management style, personnel management, efficiency of activity, organizational structure, Nova Poshta LLC, labor productivity, management adaptability.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття стилю керівництва та його основні характеристики.....	6
1.2. Класифікація стилів управління та їх переваги й недоліки.....	10
1.3. Вплив стилю керівництва на ефективність управлінських рішень та діяльності організації.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА».....	24
2.2. Аналіз існуючого стилю керівництва в організації.....	34
2.3. Оцінка впливу обраного стилю управління на ефективність праці та організаційні результати.....	37
2.4. Пропозиції щодо вдосконалення стилю керівництва в ТОВ «НОВА ПОШТА».....	39
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки, високої конкуренції та стрімкої цифровізації стиль керівництва стає однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якої організації. Від того, як саме керівник взаємодіє з підлеглими, ухвалює управлінські рішення, мотивує персонал та реалізує стратегії, залежить не лише продуктивність працівників, але й загальна конкурентоспроможність підприємства. Стиль управління формує організаційне середовище, впливає на внутрішній клімат, рівень конфліктності, ступінь залученості персоналу до досягнення спільних цілей.

Актуальність обраної теми зумовлена посиленням ролі людського капіталу у діяльності підприємств. Успішні компанії дедалі частіше усвідомлюють, що ефективне керівництво — це не лише функція контролю, але й складова організаційної культури, джерело натхнення та рушійна сила змін. Саме тому питання стилю керівництва набуває стратегічного значення. Різноманітність підходів до управління вимагає від керівників гнучкості, адаптивності та високого рівня емоційного інтелекту. Обраний стиль управління може або сприяти розвитку організації, або стримувати її потенціал.

Особливої ваги дослідження набуває у контексті діяльності провідних українських компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта». Це підприємство — один із лідерів логістичної галузі України, що активно розвивається, впроваджує інноваційні рішення, розширює мережу та підвищує стандарти обслуговування. В умовах швидкого зростання обсягів послуг, збільшення персоналу та складності операційних процесів питання управління персоналом, а отже й стилю керівництва, виходить на перший план. Аналіз того, як саме управлінські підходи впливають на результативність роботи компанії, дозволяє виявити найбільш ефективні механізми взаємодії між керівниками та підлеглими, оптимізувати управлінську структуру та сприяти підвищенню загальної продуктивності.

Метою дипломної роботи є аналіз стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта» та визначення його впливу на ефективність діяльності організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути поняття стилю керівництва та визначити його ключові характеристики;
- систематизувати основні типи управлінських стилів, їх сильні й слабкі сторони;
- проаналізувати, як стиль керівництва впливає на прийняття рішень та результативність роботи підприємства;
- здійснити практичне дослідження існуючого стилю управління в ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити його вплив на ефективність праці, організаційний клімат і рівень задоволеності працівників;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стилю керівництва задля підвищення ефективності діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є управлінська система ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження виступає стиль керівництва, його структурні елементи, особливості реалізації та вплив на результати діяльності підприємства.

У процесі роботи застосовано комплекс методів дослідження: аналіз наукової та професійної літератури, порівняльний аналіз, методи узагальнення, інтерв'ювання, спостереження, а також аналіз внутрішньої документації компанії.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленому аналізі стилю керівництва в конкретній українській компанії – ТОВ «Нова Пошта», виявленні специфіки управлінських підходів та їхнього впливу на ефективність діяльності організації. Запропоновані рекомендації можуть стати підґрунтям для вдосконалення управління персоналом у логістичній галузі.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження розроблених пропозицій в діяльність ТОВ «Нова Пошта», а також інших підприємств, які прагнуть покращити стиль керівництва, оптимізувати організаційну структуру і підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Структура дипломної роботи включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття стилю керівництва та його основні характеристики

Починаючи з 1930-х років, вчені в галузі управління та соціальної психології досліджують концепцію стилів лідерства. З часом було зібрано багато емпіричних даних і розроблено різні теоретичні основи для класифікації стилів лідерства на основі різних атрибутів. Такі відомі дослідники, як Р. Блейк, Д. Мутон, М. Виноградський, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О.Є. Кузьмін, К. Левін, Д. Макгрегор, В. Терещенко внесли свій внесок у визначення «стилю управління», виявлення різних типів стилів керівництва та пропонування методів вибору найбільш прийнятного.

У процесі дослідження стилів керівництва особливу увагу приділено підходам до їх визначення у працях провідних учених. У таблиці 1.1 узагальнено трактування поняття «стиль керівництва» відповідно до концепцій відомих західних дослідників.

Таблиця 1.1

Визначення поняття "стиль керівництва" у роботах різних учених

№	ПІБ вченого	Визначення стилю керівництва
1	Курт Левін	Стиль керівництва – це сукупність характерних прийомів і методів, які використовує керівник у взаємодії з підлеглими. Він виділив три основні стилі: авторитарний, демократичний та попустительський.
2	Ренсіс Лайкерт	Стиль керівництва – це система управлінської поведінки, яка характеризується ступенем участі підлеглих у прийнятті рішень. Він запропонував чотири моделі: експлуататорсько-авторитарну, благожелательно-авторитарну, консультативно-демократичну та групову.

Продовження таблиці 1.1

3	Роберт Блейк, Джейн Моутон	Стиль керівництва визначається комбінацією двох факторів: уваги до людей та уваги до виробництва. На основі цього вони розробили "Керівничу решітку" (Managerial Grid).
4	Фред Фідлер	Стиль керівництва залежить від ситуації та визначається взаємодією між ставленням керівника до підлеглих, структурою задач та позиційною владою керівника.
5	Дуглас Мак-Грегор	Стиль керівництва базується на припущеннях щодо природи людини (Теорія Х – авторитарний стиль, Теорія Y – демократичний).

Джерело: складено автором за [1-5].

Курт Левін запропонував базову класифікацію, яка залишається актуальною і донині, тоді як Ренсіс Лайкерт та Фред Фідлер зосереджуються на ситуаційних та поведінкових аспектах управління. Особливий внесок зробили Роберт Блейк і Джейн Моутон, які вперше об'єднали два ключові вектори управління – орієнтацію на завдання та на персонал – у єдину систему оцінки стилю. Теорія Х і Y Мак-Грегора дозволяє розглядати стиль керівництва крізь призму мотиваційного підходу, що вказує на зв'язок між управлінськими діями та уявленнями керівника про людську природу.

Таким чином, представлена систематизація допомагає краще зрозуміти еволюцію управлінських підходів і закладає основу для вибору оптимального стилю керівництва в залежності від особливостей підприємства.

Більшість визначень стилю лідерства описують його як набір технік і підходів, які лідер постійно використовує для вирішення завдань лідерства. Наприклад, стиль лідерства часто розглядається як система методів, які використовує лідер. Огляд літератури показує, що в зарубіжних дослідженнях зазвичай немає різниці між «стилем керівництва» і «стилем управління». Обидва поняття часто розглядаються як взаємопов'язані, причому стиль управління окремо чітко не визначається. Визнається, що термін «стиль» глобалізувався на початку 20 століття. Такі вчені, як Б. Парахонський, В.

Рабінович, Є. Клімов, Р. Шакуров, Г. Віткін, Д. Юдінов, П. Олтман, пов'язували його з поняттям «діяльність».

Американський психолог Курт Левін виділив три «класичних» стилі лідерства, а дослідження групи американських вчених з Університету штату Огайо за сприяння Р. Блейка та М. Мутона показали можливість фокусування лідера або на завданнях, або на людях. Роботи Р. Таненбаума та В. Шмідта підкреслюють важливість урахування таких факторів, як причина проблеми, рівень компетенції команди, часові рамки та історія організації при виборі стилю лідерства.

Ф. Фідлер представив ситуативну модель лідерства, яка виділяє три ключові чинники, що впливають на стиль керівництва: відносини лідер-підлеглий, структура завдань і робочі повноваження. Дослідженню оптимального стилю лідерства присвячено численні вітчизняні та міжнародні дослідження, в тому числі О. Баєва, Р. Блейк, Дж. Мутон, Г. Бураканова, Н. Гончарук, В. Колпаков, В. Нагаєв, О. Підвальна, Т. Полковенко, М. Реуцький, О. Саврук, О. Сватюк, Т. Серегіна, А. Сіцінський, Л. Скібіцька, А. Хорєв, А. Чирікова, М. Шмирьова та ін.

Незважаючи на це обширне дослідження, різноманітність ситуацій, з якими стикаються менеджери, і значний вплив стилю лідерства на продуктивність команди вимагають більш глибоких досліджень, які враховують унікальні характеристики кожної організації. На додаток до загальновизнаних стилів, орієнтованих на завдання та людей, такі дослідники, як Т. Мітчелл і Р. Хаус, запропонували додатковий стиль, який наголошує на залученні підлеглих до прийняття рішень і зосередженні на досягненні інституційних цілей.

П. Херслі та К. Баланчард розробили «теорію життєвого циклу», яка стверджує, що ефективність стилів лідерства залежить від «зрілості» співробітників, включаючи їхню здатність брати на себе відповідальність, бажання досягати цілей, а також рівень їхньої освіти та досвіду виконання

завдань. Вони також запропонували класифікації стилів керівництва за ступенем участі підлеглих у прийнятті рішень.

Поняття «стиль» у літературі з менеджменту з'явилося в 20 столітті, але його коріння можна простежити до більш ранніх внесків у різні галузі, такі як філософія, риторика, філологія, етика та архітектура. Ці історичні впливи заклали основу для сучасних очікувань успішного менеджера, які включають навички риторики, розвиток мовлення, культуру лідерства, дотримання ділового етикету та увагу до зовнішнього вигляду та оточення.

У сучасній зарубіжній (перш за все американській) управлінській літературі представлені суперечливі тлумачення «стилю управління», що можна пояснити еволюцією практики управління від зосередженості на загальному управлінні до більш орієнтованого на лідерство підходу. Різниця між ними полягає в тому, що менеджмент є широким терміном, який охоплює такі види діяльності, як планування, організація, підбір персоналу та контроль, тоді як лідерство наголошує на людському аспекті виконання роботи, такому як натхнення, мотивація, спрямування та розуміння цілей організації. Старіші дослідження зазвичай використовували термін «стиль управління», тоді як новіші роботи віддають перевагу «стилю керівництва». Однак обидва терміни стосуються цілого ряду підходів від авторитарного до демократичного. Подібні термінологічні варіації зустрічаються у вітчизняній літературі, іноді призводячи до плутанини.

Щоб уникнути цих розбіжностей між «стилем управління», «стилем керівництва» і «управлінським стилем», рекомендується прийняти єдиний термін — «стиль управління», особливо коли йдеться про відносини формального чи неформального підпорядкування. Цей термін має виходити за межі вертикальних відносин між керівниками та підлеглими, щоб охоплювати горизонтальні відносини, такі як «керівник-керівник», «підлеглий-підлеглий» і «керівник-підлеглий» у різних підрозділах однієї публічної адміністративної організації. Ці відносини, хоч і позбавлені прямого ієрархічного

підпорядкування, все ж включають взаємний вплив для досягнення спільних інституційних цілей.

1.2. Класифікація стилів управління та їх переваги й недоліки

У теорії менеджменту зазвичай виділяють три основні стилі лідерства: авторитарний (також відомий як автократичний, директивний або адміністративний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (нейтральний або поблажливий) [2; 4]. Авторитарний стиль характеризується сильною централізацією влади, коли завдання ставить лідер, а питання вирішуються в односторонньому порядку. Цей стиль передбачає суворий контроль, обмежену взаємодію з підлеглими і часто призводить до загострення конфліктів. Ключовим недоліком є придушення незалежності та інноваційності підлеглих, знеохочення до ініціативи та зниження задоволеності роботою, що може призвести до високої плинності кадрів. Проте його переваги включають високу продуктивність, швидке виконання завдань та ефективне вирішення проблем, що робить його корисним у певних ситуаціях [2; 4; 5].

На відміну від цього, демократичний стиль керівництва характеризується децентралізацією влади, коли співробітників заохочують брати участь у прийнятті рішень, сприяючи партнерству між менеджерами та персоналом. Цей стиль сприяє розвитку ініціативи та творчості, підвищує задоволеність роботою, зменшує конфліктність, покращує соціально-психологічний клімат і мотивацію співробітників. Однак це може призвести до уповільнення процесів прийняття рішень, відсутності суворого контролю та нечіткої відповідальності за результати [2; 4; 5].

Ліберальний стиль управління передбачає постановку завдань керівником, створення необхідних умов і надання працівникам значної свободи в досягненні цілей з мінімальним втручанням керівництва. Менеджер виступає більше як консультант і оцінювач. Головна перевага полягає в тому, що співробітникам надається автономія, що дозволяє їм розкрити свій

потенціал, тоді як обмежена участь керівника звільняє час для інших видів діяльності. Однак цей стиль може породжувати неясність обов'язків, що призводить до конфліктів, а його ефективність багато в чому залежить від особистих якостей підлеглих. Істотним недоліком є те, що це може знизити загальний обсяг і якість роботи [2; 4; 5].

У процесі дослідження класифікації стилів управління було використано різні типи управлінських підходів, які відображають різноманітність методів керівництва залежно від ситуацій і потреб організації. У таблиці 1.2 наведено основні стилі управління з їх перевагами та недоліками.

Таблиця 1.2

Класифікація стилів управління

Стиль управління	Переваги	Недоліки
Авторитарний (директивний)	- Швидкість прийняття рішень - Висока дисципліна - Чіткість розподілу обов'язків	- Ігнорування ініціативи працівників - Високий рівень стресу - Можливість конфліктів - Низька мотивація та моральна атмосфера
Патріархальний (м'який авторитаризм)	- Лояльність працівників - Керованість - Збереження дисципліни	- Ініціатива все ще обмежена - Можливі суперечності між словами керівника та реальними діями - Демонстративне слухання підлеглих
Демократичний (колегіальний)	- Висока мотивація та залученість - Краще командне середовище - Розвиток ініціативи - Підвищення якості рішень через колективне обговорення	- Повільність прийняття рішень - Можливість виникнення конфліктів через розбіжності думок - Не завжди ефективний при кризових ситуаціях
Консультативний	- Підвищення довіри - Залучення підлеглих до процесу управління - Підвищення мотивації	- Не всі ідеї враховуються - Відповідальність залишається лише на керівнику - Ілюзія участі в управлінні
Партисипативний (співучасний)	- Високий рівень довіри та відповідальності - Розвиток професіоналізму - Оптимальне використання колективного інтелекту	- Вимагає високої кваліфікації працівників - Можливість втрати контролю - Затрати часу на узгодження рішень

Продовження таблиці 1.2

Ліберальний (анархічний)	- Розкриття творчого потенціалу - Підходить для висококваліфікованих фахівців - Можливість новаторських рішень	- Відсутність контролю - Зниження дисципліни - Виникнення хаосу в управлінні - Керівник втрачає авторитет
Бюрократичний	- Передбачуваність дій - Чіткість структур і процесів - Зниження ризику суб'єктивних рішень	- Відсутність гнучкості - Придушення ініціативи - Повільна адаптація до змін - Надмірна формалізація процесів
Ситуативний (адаптивний)	- Гнучкість і адаптивність - Оптимізація дій під конкретну ситуацію - Підвищення ефективності у різних умовах	- Вимагає високого рівня управлінської майстерності - Може здаватися непослідовним - Важко прогнозувати реакцію команди на постійні зміни
Інноваційний (лідерський)	- Підвищення конкурентоспроможності - Залучення креативного потенціалу - Стимулювання ініціативи та підприємливості	- Високі вимоги до лідера - Можливі конфлікти з консервативною частиною колективу - Ризик нестабільності при надмірній кількості змін

Джерело: складено автором

Аналіз змісту таблиці 1.2 дозволяє зробити висновки, що кожен стиль управління має свої специфічні особливості, які підходять для різних ситуацій в організації. Наприклад, авторитарний стиль добре підходить для ситуацій, що потребують швидкого прийняття рішень, але водночас може призводити до низької мотивації та морального клімату в колективі. Демократичний стиль дозволяє залучити працівників до процесу прийняття рішень і підвищити мотивацію, але може уповільнити прийняття рішень у кризових ситуаціях. Водночас, стилі, що базуються на більшій участі підлеглих, як-от консультативний або партисипативний, сприяють кращій довірі та ефективному використанню колективного інтелекту, хоча і вимагають більш високої кваліфікації працівників. Вибір відповідного стилю залежить від ситуаційних потреб та управлінської культури організації.

Дослідження показують, що не існує універсально найкращого стилю управління; вибір стилю залежить від різних факторів [3]. Наприклад, авторитарний стиль, як правило, є найбільш ефективним у малому бізнесі, де

він полегшує навчання на основі рішень менеджера та забезпечує структуру для вдосконалення. Демократичний стиль добре підходить для організацій у динамічному середовищі, орієнтованому на зростання, оскільки він покращує якість прийняття рішень, але може перешкоджати швидкості. У той час як авторитарний стиль значною мірою залежить від особистих якостей керівника, демократичний стиль вимагає мотивованих, досвідчених працівників, здатних вносити ідеї та відстоювати свою точку зору. Ліберальний стиль найкраще працює в невеликих, висококваліфікованих командах, де індивідуальні обов'язки чітко визначені.

Таким чином, часто буває вигідно поєднувати різні стилі управління, залежно від конкретних потреб і обставин організації [3; 6].

Особистість керівника та його стиль керівництва суттєво впливають на якість міжособистісних стосунків у колективі. Ключові фактори включають здатність керівника розуміти своїх підлеглих, проявляти толерантність і приймати різні цінності, переконання та перспективи [10, с. 12].

Стиль управління формується як об'єктивними, так і суб'єктивними елементами. На нього впливають моральні стандарти, соціально-економічні та політичні чинники, усталені системи відносин і особистісні характеристики керівника. На основі взаємодії суб'єктивних і об'єктивних факторів у процесі управління можна виділити декілька підходів до аналізу стилів управління:

Акцитування уваги на особистих і професійних якостях керівника. Ця перспектива підкреслює, що кожен менеджер унікальний, поєднуючи особисті риси з професійними якостями. Залежно від поєднання цих ознак виділяють різні структури управління: «керівник-політик», «спеціаліст», «організатор», «наставник», «товариш», які гармоніюють в ідеальній системі управління. На практиці також спостерігається поєднання авторитарного, колегіального та ліберального стилів управління. Вважається, що для досягнення ефективного управління керівник повинен прийняти стиль, який відповідає конкретній ситуації.

Орієнтація на об'єктивні фактори в управлінні. З цієї точки зору виділяють діловий, фірмовий та офісний стилі управління [11, с. 54]. Особистісні риси керівника та середовище, в якому він професійно розвивався, часто диктують його прихильність до певного стилю. Однак ця тенденція не є фіксованою, оскільки керівник може з часом прийняти новий підхід до взаємодії з підлеглими, виходячи зі зміни обставин.

Важливо визнати, що стиль управління є другим найважливішим фактором після мотивації для ефективного виконання діяльності. Методи керівника відіграють значну мотиваційну роль. Разом з іншими мотиваційними факторами це впливає на поведінку та стосунки працівників, що в кінцевому підсумку впливає на успіх управління. На практиці розрізняють потенційний і реальний стилі управління [6, с. 89]:

Потенційний стиль управління відноситься до методів і прийомів, які в ідеалі повинен використовувати менеджер для досягнення найбільш ефективних результатів.

Фактичний стиль управління - це система методів і прийомів, які реально використовує менеджер, виходячи з поставлених цілей і умов, в яких вони діють. Це являє собою компроміс між ідеальним стилем і методами, які фактично використовуються для впливу на співробітників у реальних сценаріях [21, с. 257].

Подібно до того, як кожна людина має власний характер і темперамент, кожен менеджер також привносить унікальні риси у свій стиль управління. Стиль керівника – це сукупність характерних і стійких методів вирішення загальних завдань і завдань, що постають перед ним в управлінні командою. Менеджери зазвичай поєднують ці стилі по-своєму, використовуючи їх як комбінації. Ці комбінації є цілеспрямованими і відображають сутність менеджменту, потреби організаційного розвитку, специфічний контекст та індивідуальні риси менеджера. Стиль керівника за своєю суттю особистий, тому його неможливо повністю повторити. Незважаючи на стабільність, цей стиль є динамічним, і багато експертів високо цінують цю адаптивність.

Здатність ефективно керувати передбачає здатність коригувати свій стиль лідерства за потреби. Методи управління визначаються як набір підходів, які керують менеджером у впливі на співробітників і команди для узгодження їхніх дій. Стиль керівництва, у свою чергу, формується особистісними характеристиками керівника. Таким чином, стиль менеджера є продовженням його особистості, поєднуючи функціональні та стосункові аспекти управління.

Стиль лідерства розвивається поступово, оскільки менеджер розвиває послідовний підхід до взаємодії з підлеглими та впливу на них. Цей процес узгоджується з темпераментом людини, рисами характеру та іншими елементами її особистості. З часом менеджер вдосконалює свої методи та комунікаційні стратегії, поки не відчує впевненість і ефективність у вирішенні завдань управління.

Роберт Танненбаум підкреслював, що на вибір стилю лідерства впливають вимоги, які висуваються до менеджерів, зокрема їх досвід, рівень відповідальності, етичні норми, характер і темперамент. Крім того, кілька зовнішніх і внутрішніх факторів формують цей вибір: місія та структура організації, технологічний прогрес, доступність ресурсів і виробниче середовище. Динаміка команди також відіграє ключову роль, включаючи кваліфікацію та структуру робочої сили, неформальні та формальні стосунки всередині команди, а також спільні цінності та традиції.

Три головні сили, як правило, впливають на стилі лідерства:

- власні якості лідера, включаючи знання, досвід, набір навичок, цінності та досвід.
- характеристики підлеглих, такі як їх прагнення до автономії, почуття відповідальності, рівень професіоналізму, бажання співпрацювати, ідентифікація з цілями організації та власний досвід.
- контекст або середовище, яке включає домінуючу культуру управління, конкретні ролі та функції робочої групи, часові обмеження та ширші умови середовища [10, с. 84].

Виходячи з огляду наукових джерел, стилі лідерства зазвичай мають такі риси:

- цільова орієнтація — орієнтована на досягнення відчутних цілей організації;
- адаптивність—здатність пристосовуватися до мінливих обставин;
- ситуаційна доречність — вибирається відповідно до контексту;
- особистий вплив — формується унікальними рисами та перспективами особистості;
- об’єктивне обґрунтування — керуючись суспільними нормами, політичними та економічними умовами та існуючими соціальними рамками;
- своєчасність — відповідність поточним вимогам і реаліям;
- плинливість — реагує на динамічний бізнес-клімат, де пріоритети часто змінюються;
- особистісні — вкорінені в особистих характеристиках менеджера;
- вивчені, а не вроджені — вироблені через практичний досвід і здатні до вдосконалення;
- культурно поінформований—під впливом організаційних традицій і культурних цінностей [16, с. 152].

У сучасному бізнес-ландшафті ефективні лідери повинні заохочувати розвиток і незалежність співробітників, застосовувати стратегічне управління людськими ресурсами та сприяти лідерським підходам, які реагують на зовнішні впливи та внутрішню динаміку. Вони також повинні збалансувати повноваження з довірою, сприяти професійному зростанню та зосереджуватися на організаційних цілях.

Підводячи підсумок, лідерство діє як основна, інтегруюча функція в рамках ширшої структури управління. Стил кожного лідера відображає персоналізовану систему роботи з командами, сформовану як контекстом, так і особистістю. Ці підходи мають сильні сторони та обмеження, які можуть змінюватися залежно від групової динаміки та ситуаційних змінних. Справжнє

лідерство полягає у виборі найбільш відповідних дій у потрібний час і за правильних умов для забезпечення оптимальної продуктивності команди.

Незважаючи на те, що посадові ролі часто формально визначені, стиль менеджера завжди несе на собі ознаку його індивідуальності. Це розкриває їхні особисті риси, які можуть змінюватися відповідно до потреб команди. Такі фактори, як інтелект, культурна обізнаність, етичні принципи, політична та професійна освіта, лідерські здібності, емоційний інтелект і навіть нетерпимість до поганої роботи – усе це накладає відбиток на стиль керівництва.

Зрештою, стиль лідерства включає два основні виміри: його об'єктивну основу, яка впливає із зовнішніх соціальних та економічних очікувань, і його суб'єктивну складову, яка відображає унікальну особистість лідера. Якщо стиль не має міцної основи в об'єктивній реальності, навіть виняткові особисті якості можуть не гарантувати успіху організації.

Кілька ключових елементів допомагають визначити стиль керівництва менеджера. До них належать:

- очікування, пов'язані з кваліфікацією менеджера, ефективністю, почуттям відповідальності, етичною поведінкою, рисами особистості, темпераментом і моральним становищем;
- структурні особливості організації — її цілі, цілі, модель управління та процеси управління;
- зовнішні виробничі умови — такі як рівень технологічного розвитку, організація праці, наявність необхідних ресурсів;
- характеристика робочої сили — її склад, рівень підготовки, міжособистісна динаміка, культурні традиції та система цінностей.

Стиль роботи менеджера впливає не тільки на його власну ефективність, але й на всю організацію та її співробітників [10, с. 465].

Стилі лідерства, які спираються на один визначальний фактор, відомі як «одновимірні». Найбільш визнаними серед них є авторитарний, демократичний та *laissez-faire* (ліберальний) стилі.

У «експлуататорському авторитарному» стилі лідер здійснює повний контроль, виключає втручання співробітників і приймає всі рішення самостійно. Працівники отримують чіткі вказівки щодо того, що потрібно робити, як і до якого часу, причому покарання є домінуючим мотиватором. Такий підхід часто призводить до низького морального духу працівників, опору керівництву та токсичної робочої атмосфери, яка може провокувати конфлікти на робочому місці.

М'якший варіант авторитарного стилю включає більш «доброзичливий» підхід, коли керівник може консулюватися з підлеглими, але в кінцевому рахунку обирає курс дій на основі особистого судження — іноді таким чином, що підриває внесок співробітника. Застосування заходів покарання хоч і скоротилося, але воно все ще присутнє. Лідери з таким стилем, як правило, віддають перевагу результатам виробництва над міжособистісними міркуваннями. Дослідники відзначають, що такі лідери ставлять оперативні цілі вище за добробут співробітників, на відміну від демократичних лідерів, які надають перевагу співпраці та ефективним міжособистісним стосункам. Це розрізнення часто виражається як спектр, де один кінець зосереджений на виконанні завдань, а інший — на людях і динаміці команди [32, с. 65].

Організації, де переважає демократичне лідерство, часто демонструють децентралізоване прийняття рішень, заохочують активну участь працівників і створюють середовище, в якому виконання обов'язків є винагородою. Успіх сприймається і як мета, і як стимул. Демократичне лідерство зазвичай поділяється на два підтипи: консультативне та партисипативне.

У консультативній моделі лідери підтримують відносно високий рівень довіри до своїх команд, шукаючи та враховуючи внесок співробітників. Позитивне підкріплення є головним мотиватором, тоді як дисциплінарні заходи застосовуються економно. Незважаючи на те, що остаточні рішення зазвичай залишаються за керівником, працівники зазвичай відчують зацікавленість і підтримку зусиль керівництва.

Партиципативна форма демократичного лідерства йде далі. Тут менеджери повністю довіряють своїм командам, постійно залучають їх до всіх аспектів прийняття рішень і сприяють відкритому спілкуванню. Співробітників заохочують допомагати формувати цілі, контролювати ефективність і пропонувати творчий внесок. Цей стиль найкраще працює, коли члени команди володіють глибокими знаннями або навіть перевершують менеджера в певних сферах, що дозволяє більш інноваційно та ефективніше вирішувати проблеми.

Дослідження показують, що хоча авторитарне управління може призвести до вищого результату з точки зору кількості, воно, як правило, ставить під загрозу якість, креативність та оригінальність роботи. Отже, авторитарний підхід краще підходить для рутинної, орієнтованої на завдання діяльності, яка надає пріоритет обсягу. Навпаки, демократичне лідерство є ефективнішим у складній, заснованій на знаннях роботі, де важливі висока якість та інновації.

Ліберальний стиль або стиль *laissez-faire* стає найбільш вигідним у ситуаціях, які вимагають креативності та самостійного вирішення проблем. У цьому стилі лідер визначає проблему та створює сприятливе середовище, окреслює рамки та правила, а потім робить крок назад. Менеджер виконує роль наставника, судді чи експерта, який оцінює результати, а не контролює процеси.

У цьому підході зовнішні мотиватори, такі як винагороди та покарання, відіграють другорядну роль. Що справді рухає співробітниками, так це внутрішнє задоволення, яке вони відчують, коли вони можуть виразити свою творчість і повністю розкрити свій потенціал. Вони діють із високим ступенем автономії, приймаючи рішення та шукаючи рішення в межах своїх повноважень. Часто вони не підозрюють, що лідер уже ретельно організував середовище та заклав основу, щоб скерувати їх до певного результату. Це почуття незалежності сприяє задоволенню роботою та сприяє здоровій та позитивній атмосфері на робочому місці.

Дедалі більшу поширеність цього стилю управління можна пояснити зростаючою важливістю наукових досліджень і технологічних інновацій, де висококваліфіковані професіонали очікують свободи від мікроменеджменту та погано реагують на жорсткий нагляд. Успіх цього методу лідерства значною мірою залежить від внутрішньої мотивації співробітників, чіткості, з якою керівники визначають завдання та умови праці, і справедливості, з якою результати оцінюються та винагороджуються.

Однак цей стиль несе в собі ризик стати надмірно бюрократичним. Якщо керівник надто відступає, делегуючи обов'язки довіреним товаришам, які діють від його імені, ці заступники можуть почати застосовувати більш суворі та авторитарні практики. Згодом лідер може лише здаватися, що він контролює ситуацію, а насправді все більше покладається на цих посередників.

Авторитарний, демократичний та *laissez-faire* стилі керівництва не є жорсткими категоріями — вони перетікають одна в одну та існують у спектрі. Менеджери можуть переходити між ними залежно від обставин, що призводить до різних можливих взаємодій між лідерами та їхніми командами, зокрема:

- керівник в односторонньому порядку приймає рішення і наказує колективу діяти;
- менеджер приймає рішення і надає пояснення команді;
- керівник приймає рішення після консультацій з членами команди;
- менеджер пропонує рішення, яке може бути змінено після відгуку;
- менеджер окреслює проблему, збирає інформацію від команди, а потім приймає рішення;
- менеджер і команда співпрацюють для прийняття спільного рішення;
- менеджер визначає параметри, в межах яких команда вільна приймати власні рішення.

Щоб оцінити ефективність різних стилів управління, американський дослідник Р. Лайкерт [12, с. 265] ввів поняття, відоме як ліберально-авторитарний коефіцієнт (LAC). Це співвідношення порівнює ступінь використання лідером методів співпраці (ліберальних) і методів контролю (авторитарних). За словами Лайкерта, ідеальний LAC у сучасному організаційному кліматі становить 1,9. Це означає, що лідери повинні покладатися на переконання та участь майже вдвічі частіше, ніж вони використовують директивні чи примусові методи для досягнення оптимальних результатів.

1.3. Вплив стилю керівництва на ефективність управлінських рішень та діяльності організації

На ефективність стилів управління впливають різні фактори. Стиль управління вважається ефективним, коли він забезпечує стабільне та успішне функціонування підприємства, а також його поступовий розвиток у конкретних умовах. Ця ефективність залежить як від суб'єкта управління (зовнішніх і внутрішніх факторів), так і від діяльності, що здійснюється, яка може мати структурний або активізуючий характер. Кожне підприємство, як самостійний господарюючий суб'єкт, стикається зі своїм набором внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність управління.

Для вибору найбільш ефективного стилю керівництва керівники повинні враховувати фактори, що впливають на їхній вибір, а також специфічні характеристики підприємства. Це дозволить їм застосувати найбільш підходящий стиль на практиці. Процес вибору стилю керівництва починається з оцінки особистості керівника. Як правило, для цієї оцінки використовуються опитування, де або співробітники, або сам керівник визначають риси, які найкраще описують стиль керівництва. Критичним кроком в оцінці стилю лідерства є розуміння як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів, які впливають на підхід керівника [1; 3; 6].

У процесі дослідження факторів, що впливають на ефективність стилю керівництва, було розглянуто як зовнішні, так і внутрішні фактори. Таблиця 1.3 надає детальну класифікацію цих факторів, що мають значний вплив на вибір та застосування різних стилів управління в організації.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на ефективність стилю керівництва

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Активні дії конкурентів на ринку	Психологічний клімат в колективі
Неочікувані зміни в економічному середовищі споживачів	Порушення ритмічності постачань і робочих навантажень
Економічні та політичні кризи, що впливають на бізнес	Прогоули та невинуватені відсутності співробітників на робочих місцях
Загальні соціальні події	Хвороби персоналу і керівництва
Структурні зміни в суспільстві	Взаємодія з профспілками, страйки та мітинги
Негативні погодні умови	Виробничі конфлікти та суперечки
Стан на ринку праці (безробіття, надлишок кваліфікованих кадрів)	Процес набору чи звільнення працівників
Дії урядів щодо регулювання соціальних процесів через роботодавців	Зміни в масштабах діяльності підприємства
Законодавчі обмеження підприємницької діяльності	Несправності в роботі технічного обладнання та комунікацій
Міграція та її вплив на якість робочої сили	Правопорушення серед споживачів або співробітників (крадіжка, шахрайство тощо)
Різкі зміни на фінансових ринках	Зовнішній вплив осіб, що можуть заважати чи сприяти діяльності організації
Коливання на ринках енергоресурсів та сировини	Впровадження нових технологій в виробничі процеси
Політичні зміни, що можуть змінити економічну політику держави	Вдосконалення технічних умов праці та безпеки
Соціальні ініціативи та інновації в колективі	Розробка стратегій управління та планування розвитку організації
Вплив мас-медіа на репутацію підприємства	Система заохочень та санкцій для персоналу
Пропозиції щодо поліпшення умов праці від профспілок	Позитивна мотивація для творчої та продуктивної роботи працівників

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 1.3 свідчить, що зовнішні фактори, такі як економічні та політичні кризи, дії конкурентів, або зміни на фінансових ринках, можуть значно впливати на прийняття управлінських рішень і адаптацію керівного стилю до нових умов. Водночас, внутрішні фактори, як-от психологічний клімат в колективі, взаємодія з профспілками, чи виробничі конфлікти, теж відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності управління. Успішне поєднання цих факторів є важливим для досягнення максимальної ефективності діяльності організації, оскільки вони взаємно впливають на роботу колективу та на ефективність керівника.

До суб'єктивних факторів належать принципи, установки, психологічні та особистісні якості керівника, а також організаційна культура. Об'єктивні фактори формуються середовищем і включають цілі і завдання управлінської діяльності, зрілість і кваліфікацію персоналу, рівень мотивації працівників. Практичний вплив стилю управління на ефективність організації було досліджено в контексті роздрібного бізнесу. Опитування керівників у цьому секторі показало, що понад 80% керівників вважають, що їхній стиль керівництва суттєво впливає на продуктивність їх персоналу. Крім того, 74,6% керівників різних рівнів застосовують свій стиль управління інтуїтивно, 14,6% намагаються наслідувати стиль керівництва вищих керівників, а 10,8% базують свій стиль на власному професійному розвитку.

Стиль управління також тісно пов'язаний з рівнем кваліфікації і зрілості співробітників. У міру зростання зрілості групи стиль управління розвивається. Наприклад, у групі з низьким рівнем зрілості 50% співробітників є професіоналами, які прагнуть до самовдосконалення, а решта мають мінімальні знання та навички, виявляють невелике або зовсім не бажають саморозвитку. У групі середнього віку принаймні 75% працівників є кваліфікованими, а решта мають базові знання, необхідні для задовільної роботи. У групах високої зрілості всі співробітники є професіоналами, які також мотивовані вдосконалювати себе та свої відділи [2].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

«Нова Пошта» – відома українська приватна логістична компанія, визнана лідером ринку експрес-доставки за обсягом перевезених посилок по всій Україні. Заснована у 2001 році в місті Полтава, вона є невід'ємною частиною холдингу «Нова Груп» і пропонує повний спектр логістичних та супутніх послуг як корпоративним клієнтам, так і приватним особам.

Компанія також відома своєю швидкістю доставки, пропонуючи відправлення між великими містами України протягом 24 годин та між регіональними центрами протягом 48 годин.

До 2023 року «Нова Пошта» керувала найрозгалуженішою логістичною мережею в країні, яка налічувала 26 500 пунктів обслуговування, включаючи відділення та автоматизовані поштові термінали.

У першій половині 2022 року компанія запровадила нову послугу — 3PL (сторонні логістичні рішення) — та розширила свою мережу складів виконання замовлень у п'яти містах України: Києві, Львові, Вінниці, Кропивницькому та Дніпрі.

Станом на квітень 2022 року «Нова пошта» мала понад 30 000 співробітників та ще 10 000 працювали у відділеннях партнерів, що робить її одним з найбільших роботодавців в Україні.

Крім того, «Нова пошта» входить до 20 найбільших платників податків в Україні. У 2021 році група сплатила 6,4 мільярда гривень податків та зборів до державного та місцевих бюджетів, а ще 2,9 мільярда гривень було внесено у першій половині 2022 року.

Інфраструктура «Нової пошти» включає 110 сортувальних центрів та логістичних центрів, розташованих у великих міських та регіональних вузлах. Ці об'єкти оснащені автоматизованим обладнанням, здатним сортувати від 8 500 до 50 000 посилок на годину. Найбільші вузли розташовані в Києві, Львові, Хмельницькому, Харкові та Дніпрі.

Третина сортувальних центрів компанії використовує роботизовані системи для обробки невеликих посилок та вантажів, що підвищує операційну ефективність.

У середині 2021 року «Нова Пошта» успішно завершила свою першу доставку посилок дроном з Києва до Харкова, подолавши відстань 480 кілометрів. Пізніше того ж року було здійснено ще одну доставку дроном з Києва до Львова за допомогою дрона вертикального зльоту, який автономно запускався та приземлявся на терміналах компанії.

«Нова Пошта» також експлуатує близько 13 600 поштових терміналів, розташованих у житлових районах, поблизу магазинів та на заправках. Ці термінали надають можливості як для надсилання, так і для отримання посилок і документів. До вересня 2022 року ця послуга була доступна в шести областях: Києві, Львові, Одесі, Вінниці, Дніпропетровську та Полтаві.

З метою оптимізації обробки відправлень «Нова Пошта» у 2022 році запровадила систему цифрових адрес для відділень та терміналів. Кожному локації присвоюється унікальний код на основі населеного пункту та номера відділення.

У 2024 році «Нова Пошта» отримала кредит у розмірі 20 мільйонів доларів США від Credit Agricole Bank для розвитку своєї логістичної інфраструктури у західній Україні. На початку року компанія керувала 27 050 пунктами обслуговування та значно розширилася протягом перших шести місяців до 12 100 відділень та 18 000 поштових відділень. До кінця 2024 року мережа, за прогнозами, досягне 36 000 пунктів. Крім того, Nova Group планує інвестувати 8 мільярдів гривень у подальший розвиток у 2025 році.

Компанія також інвестує у відновлювану енергетику: у січні 2025 року «Нова Пошта» запустила свою першу сонячну електростанцію (потужністю 1 МВт) площею 5 000 квадратних метрів з інвестиціями у розмірі 14 мільйонів гривень та терміном окупності три роки.

Крім того, з 20 січня 2025 року військовослужбовці, розміщені у відділеннях «Нової Пошти» на передовій у Сумській, Харківській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях, можуть відправляти та отримувати вантажі вагою до 30 кг за символічну плату в 1 гривню, використовуючи додаток «Армія+» для генерації штрих-коду для обробки.

У жовтні 2021 року «Нова Пошта» заснувала Supernova Airlines, дочірню компанію, призначену для міжнародних вантажних перевезень.

Спочатку плануючи орендувати моделі літаків, такі як Boeing 737-800, B757 або Airbus A321, компанія була змушена скоригувати свої плани через повномасштабну війну, вирішивши натомість орендувати два літаки АН-26, випущені в 1978 та 1982 роках.

Перший політ відбувся у травні 2023 року за маршрутом Рига–Жешув–Рига на двомоторному літаку АTR 72, орендованому у латвійського перевізника.

Як свідчать дані таблиці 2.1, фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» демонструють стійке зростання у період з 2020 по 2024 роки. Дохід компанії збільшувався щорічно, що вказує на стабільний розвиток бізнесу та ефективну стратегію управління. Якщо у 2020 році дохід становив 16 902 857 тис. грн, то вже у 2024 році він зріс до 44 779 857 тис. грн, що свідчить про більше ніж дворазове зростання за п'ятирічний період. Чистий прибуток компанії також демонстрував позитивну динаміку: з 991 292 тис. грн у 2020 році він зріс до 2 500 331 тис. грн у 2024 році, хоча в 2023 році спостерігалось рекордне значення чистого прибутку у розмірі 3 967 156 тис. грн. Така динаміка може бути зумовлена як зміною ринкової кон'юнктури, так і інвестиціями у розширення мережі та інфраструктури.

Активи ТОВ «Нова Пошта» протягом аналізованого періоду суттєво зросли, що свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази компанії та збільшення її капіталу. З 7 300 383 тис. грн у 2020 році активи зросли до 31 466 583 тис. грн у 2024 році, що відображає високу інвестиційну активність і правильне управління ресурсами. Зобов'язання компанії також зросли, але темпи їх збільшення значно нижчі, ніж темпи приросту активів, що вказує на контрольований рівень боргового навантаження. У 2020 році зобов'язання становили 5 113 479 тис. грн, а у 2024 році — 10 747 815 тис. грн, що свідчить про виважену політику у сфері позикового фінансування.

Кількість працівників за цей період змінювалася незначно. Якщо у 2021 році компанія нараховувала 29 790 працівників, то у 2024 році цей показник склав 27 509 осіб. Незважаючи на певне зменшення кількості персоналу, це не завадило компанії нарощувати обсяги діяльності, що може свідчити про автоматизацію процесів та підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2024 роки

Показник	2024 рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Дохід	44 779 857 000 ₴	36 468 879 000 ₴	23 687 034 000 ₴	20 843 502 000 ₴	16 902 857 000 ₴
Чистий прибуток	2 500 331 000 ₴	3 967 156 000 ₴	2 135 960 000 ₴	2 600 320 000 ₴	991 292 000 ₴
Активи	31 466 583 000 ₴	23 101 706 000 ₴	15 754 920 000 ₴	13 508 795 000 ₴	7 300 383 000 ₴
Зобов'язання	10 747 815 000 ₴	8 256 398 000 ₴	5 451 218 000 ₴	5 117 359 000 ₴	5 113 479 000 ₴
Кількість працівників	27 509	26 327	27 819	29 790	—

Джерело: складено автором за [14].

Аналіз показників фінансового стану підприємства (таблиця 2.2) дозволяє зробити висновок про загалом задовільний фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта». Частка основних засобів в активах становить 44,69 %, що свідчить про вагому матеріальну основу бізнесу. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 0,65 показує дещо знижену здатність підприємства

оперативно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів, однак цей показник може бути прийнятним для компаній із швидким обігом коштів у сфері логістики. Абсолютна ліквідність на рівні 0,28 свідчить про наявність грошових коштів або їх еквівалентів у компанії для покриття найбільш термінових зобов'язань.



Рис 2.1 Кількість працівників

Коефіцієнт фінансової залежності, що становить 2,72, відображає певну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, однак коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів на рівні 1,72 вказує на те, що власний капітал залишається основним джерелом фінансування діяльності. Поточна платоспроможність показує негативне значення (-9 440 581 грн), що може бути сигналом для аналізу ліквідності та платоспроможності на короткий період, однак за загальних позитивних трендів у розвитку це не є критичним. Рентабельність продукції на рівні 27,4 % є достатньо високою і свідчить про ефективне використання ресурсів для отримання прибутку.

Отже, результати фінансового аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 роки підтверджують динамічний розвиток компанії, зростання фінансових показників та стійку ринкову позицію навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2024 рік

Показник	Значення
Частка основних засобів в активах підприємства	44.69 %
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.65
Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.28
Коефіцієнт фінансової залежності	2.72
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1.72
Поточна платоспроможність	-9 440 581 ₪
Рентабельність продукції	27.4 %

Джерело: складено автором за [14].

Таблиця 2.3

Ділова активність ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2023–2024 роках

Показник	2023	2024	Зміна 2024 року до 2023 року
Коефіцієнт оборотності активів	6,0	5,0	-1,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,1	1,2	0,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,1	1,6	0,5
Коефіцієнт оборотності запасів	95,7	67,5	-28,2
Період оборотності активів, дні	60,0	72,0	12,0
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	327,3	300,0	-27,3
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	327,3	225,0	-102,3
Період оборотності запасів, дні	3,8	5,3	1,5
Тривалість операційного циклу, дні	331,1	305,3	-25,8
Тривалість оборотності оборотного капіталу, дні	3,8	80,3	76,5

Джерело: складено автором за [14].

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2024 роках

На основі даних за 2023–2024 роки можна зробити висновок про певні зміни в діловій активності ТОВ «Нова пошта». Зокрема, спостерігається зниження коефіцієнта оборотності активів із 6,0 у 2023 році до 5,0 у 2024 році, що свідчить про уповільнення швидкості обігу активів компанії та потенційне

зростання обсягів інвестицій в основні засоби чи розширення інфраструктури. Паралельно з цим коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дещо покращився, підвищившись з 1,1 до 1,2, що вказує на поліпшення ефективності управління розрахунками з клієнтами. Аналогічно, суттєве покращення продемонстрував коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який зріс із 1,1 до 1,6, що означає швидше погашення боргових зобов'язань перед постачальниками.

Натомість спостерігається помітне зниження коефіцієнта оборотності запасів з 95,7 до 67,5, що може бути ознакою збільшення залишків товарів на складах або певного уповільнення реалізації. Водночас період оборотності активів зріс з 60,0 днів до 72,0 днів, що свідчить про збільшення часу, необхідного для перетворення активів у грошові кошти, тоді як період оборотності дебіторської заборгованості скоротився з 327,3 до 300,0 днів, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про пришвидшення отримання оплат від клієнтів.

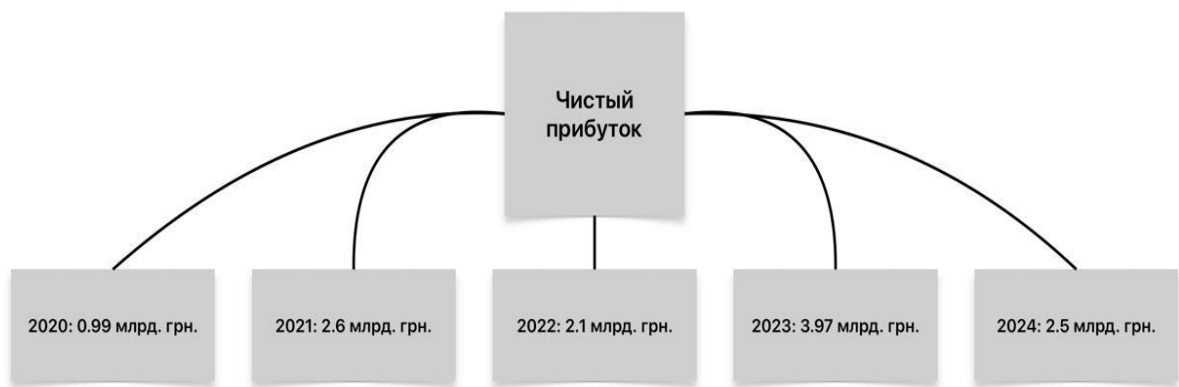


Рис 2.2 Чистий прибуток

Період оборотності кредиторської заборгованості значно скоротився зі 327,3 днів до 225,0 днів, що означає прискорення виплат компанії за своїми зобов'язаннями, що може бути наслідком або стратегічних домовленостей із постачальниками, або зміцнення платоспроможності. Водночас період оборотності запасів збільшився з 3,8 до 5,3 днів, що підтверджує тенденцію накопичення товарних залишків.

Аналіз тривалості операційного циклу показує, що компанія змогла його скоротити з 331,1 днів у 2023 році до 305,3 днів у 2024 році, що є позитивною ознакою оптимізації бізнес-процесів. Проте тривалість оборотності оборотного капіталу різко зросла з 3,8 до 80,3 днів, що свідчить про потребу компанії уважніше контролювати обіг грошових ресурсів у короткостроковій перспективі.

Загалом, аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2024 роках свідчить про певні позитивні зрушення у сфері розрахунків з дебіторами та кредиторами, покращення управління фінансовими потоками, водночас існують виклики, пов'язані зі збільшенням терміну обороту активів та запасів. Успішне подолання цих викликів дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити подальше зростання.

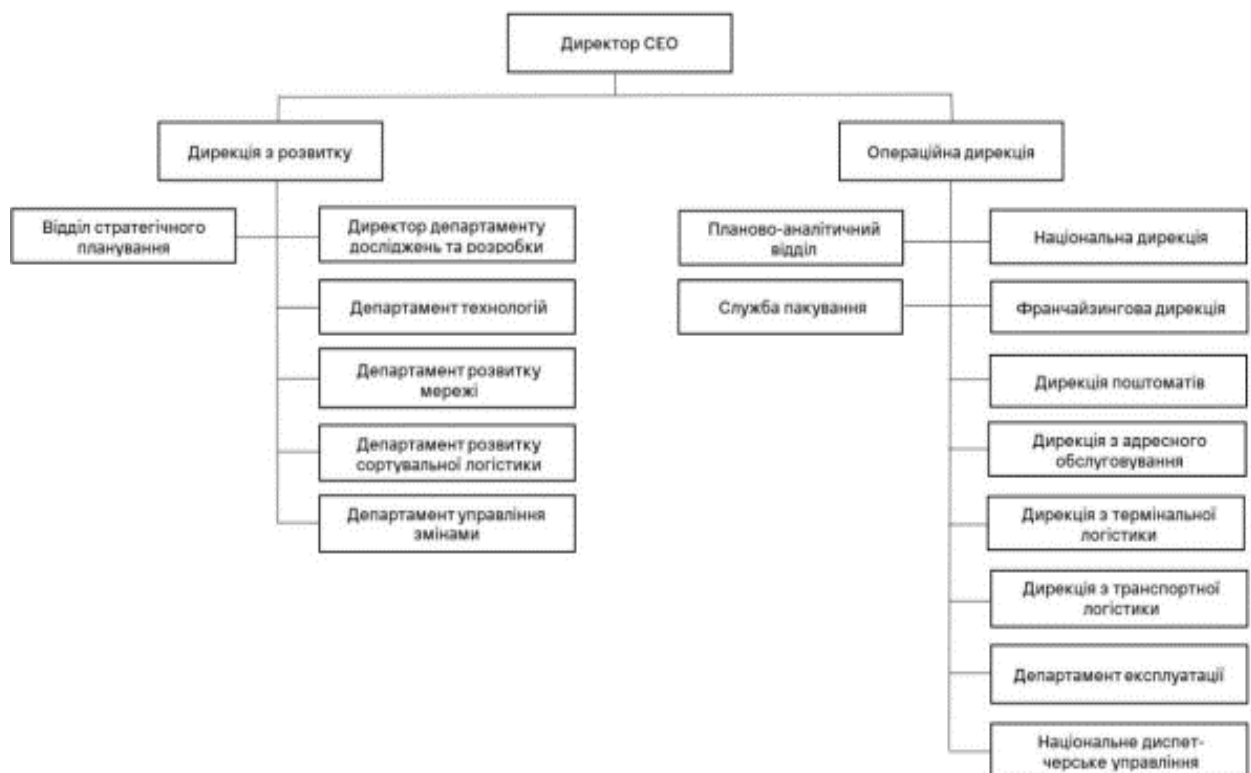


Рис 2.3 Організаційна структура ТОВ «НОВА ПОШТА»

Група об'єднує низку українських та міжнародних компаній, включаючи «Нову Пошту», «НоваПай», «НоваПошта Глобал», «НоваПошта Польща» та «НоваПошта Молдова». «НоваПай» слугує платіжною платформою,

розробленою для того, щоб клієнти могли швидко та безпечно здійснювати онлайн-платежі за товари та послуги. Вона пропонує безкоштовне налаштування облікового запису, зручний платіжний інтерфейс, функції економії коштів на картці для швидших транзакцій та широку партнерську мережу, яка включає великих інтернет-магазинів, туристичні агентства та інші підприємства. «НоваПай» робить великий акцент на безпеці транзакцій, використовуючи передові технології шифрування та методи захисту персональних даних. Загалом, система забезпечує ефективний та безперебійний процес онлайн-платежів, що сприяло її широкій популярності як серед індивідуальних користувачів, так і серед підприємств [25].

«НоваПошта Глобал» зосереджується на міжнародній доставці, допомагаючи клієнтам швидко та надійно надсилати посилки за кордон або отримувати товари з інших країн. Сервіс пропонує кілька варіантів доставки — повітряний, морський або комбінацію обох — залежно від уподобань та бюджету клієнта. Додаткові функції включають страхування відправлень, управління митними зборами, брокерські послуги та повне відстеження відправлень. Завдяки партнерству з провідними світовими кур'єрськими компаніями, Nova Poshta Global забезпечує високоякісні та ефективні міжнародні послуги доставки, що робить її надійним вибором для бізнесу та індивідуальних клієнтів, які шукають надійну транскордонну логістику.

New Post Poland та New Post Moldova спеціалізуються на сприянні міжнародним перевезенням між Україною, Польщею та Молдовою. Ці послуги обслуговують як фізичних осіб, так і підприємства, пропонуючи доставку посилок та документів, а також підтримку митного оформлення. Використовуючи перевірених кур'єрських партнерів, вони пропонують різноманітні варіанти доставки, від експрес-послуг до більш економічних альтернатив. Клієнти можуть відстежувати свої відправлення онлайн та отримувати SMS-оновлення щодо статусу доставки. New Post Poland та New Post Moldova прагнуть надавати швидкі, надійні та економічно ефективні

логістичні рішення, пропонуючи зручний варіант для транскордонного обміну посилками та документами [25].

На додаток до цих послуг, Група має спеціалізовані відділи, які сприяють досконалості обслуговування клієнтів та розробці нових продуктів і послуг. Ключові підрозділи включають відділ маркетингу, відділ розвитку, відділ ІТ та інші. Відділ логістики та мережі філій відіграє вирішальну роль, керуючи логістичними операціями та розширюючи фізичну мережу компанії. Наразі в цьому відділі працює понад 1000 осіб, і він контролює все: від планування доставки та оптимізації маршрутів до забезпечення першокласного обслуговування клієнтів. Він також відповідає за відкриття нових відділень, модернізацію існуючих локацій та вдосконалення операційних процесів. З огляду на постійне розширення «Нової пошти» та її прагнення до інновацій, перспективи цього відділу залишаються дуже позитивними.

Відділ маркетингу та комунікацій відповідає за формування брендингової стратегії компанії, проведення рекламних кампаній та підтримку відносин з клієнтами. Тим часом, відділ ІТ, який має понад 600 співробітників, відповідає за цифрову інфраструктуру компанії. Він досяг таких важливих етапів, як розробка автоматизованої системи призначення маршрутів для водіїв, створення мобільного додатку, який дозволяє клієнтам відстежувати відправлення в режимі реального часу, та запуск платформи електронної комерції для розміщення замовлень та оплати онлайн.

Відділ кадрів керує підбором, розвитком та утриманням персоналу, наразі в ньому працює понад 200 спеціалістів. Він забезпечує комплексний підхід до управління людським капіталом, пропонуючи навчальні програми, плани розвитку кар'єри, наставництво та можливості внутрішньої мобільності. Впроваджуючи такі стратегії, як конкурентні компенсаційні пакети, опитування щодо залученості співробітників та сприяння ефективній внутрішній комунікації, відділ відіграє життєво важливу роль у утриманні талантів та підтримці швидкого зростання компанії.

2.2. Аналіз існуючого стилю керівництва в організації

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє глибше оцінити стратегічне становище ТОВ "Нова Пошта" на сучасному етапі її розвитку. Серед основних сильних сторін варто відзначити наявність розгалуженої мережі відділень і поштоматів по всій Україні, що забезпечує високу доступність послуг для клієнтів. Висока швидкість доставки між великими містами та районними центрами дозволяє компанії залишатися лідером на ринку експрес-доставок.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ "Нова Пошта"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розгалужена мережа відділень і поштоматів	Висока залежність від економічної стабільності в країні
Висока швидкість доставки (24–48 годин)	Зростання витрат на логістику через воєнні дії
Надійна репутація та впізнаваний бренд	Значні капітальні витрати на підтримку інфраструктури
Інновації у сфері IT і логістики	Відносно низькі показники абсолютної ліквідності
Розвиток міжнародних доставок (Nova Poshta Global)	Ризики втрат через затримки на митниці або зміни регуляцій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на нові ринки Європи, Азії	Посилення конкуренції на ринку логістики
Розвиток e-commerce та збільшення онлайн-торгівлі	Зміни в митній політиці та тарифах
Інвестування в зелені технології (сонячні електростанції)	Погіршення макроекономічної ситуації в Україні та світі
Партнерство з міжнародними поштовими операторами	Зовнішньополітичні ризики і логістичні бар'єри

Джерело: складено автором за даними діяльності ТОВ "Нова Пошта".

Завдяки стійкій репутації та впізнаваності бренду "Нова Пошта" користується довірою як у приватних осіб, так і у бізнес-сегменті. Окремо слід виділити інноваційну діяльність компанії у сфері IT та логістики, що проявляється у впровадженні мобільних додатків, автоматизованих систем сортування та розвитку напрямку міжнародних доставок через Nova Poshta Global.

Разом з тим компанія має певні слабкі сторони. Зокрема, висока залежність від економічної стабільності в Україні та ризики, пов'язані зі зростанням витрат на логістику в умовах воєнного стану, залишаються серйозними викликами. Також слід звернути увагу на значні капітальні витрати, необхідні для підтримки та розширення інфраструктури, і на дещо знижені показники абсолютної ліквідності, що обмежує гнучкість компанії у випадку короткострокових фінансових труднощів. Окрім цього, ризики, пов'язані із затримками на митниці чи змінами регуляцій, можуть впливати на міжнародну діяльність.

У сфері можливостей компанія має значний потенціал. Відкриття нових ринків у Європі та Азії дає можливість розширити географію обслуговування і залучити нових клієнтів. Зростання популярності електронної комерції сприяє збільшенню обсягів доставки, а інвестиції у розвиток зеленої енергетики підсилюють корпоративну соціальну відповідальність і підвищують енергонезалежність. Партнерство з міжнародними логістичними операторами відкриває доступ до нових технологій і бізнес-моделей.

Водночас "Нова Пошта" стикається із зовнішніми загрозами, серед яких основними є посилення конкуренції в логістичному секторі як з боку українських, так і міжнародних компаній. Також ризики змін у митній політиці, введення нових тарифів або обмежень можуть ускладнити міжнародні доставки. Погіршення загальноекономічної ситуації та нестабільність на світових ринках здатні вплинути на купівельну спроможність населення і обсяги бізнес-активності, що у свою чергу позначиться на фінансових показниках компанії. Зовнішньополітичні ризики і порушення логістичних ланцюгів через воєнні дії або міжнародні конфлікти також залишаються чинниками потенційної загрози.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз свідчить, що незважаючи на певні слабкі сторони та зовнішні загрози, ТОВ "Нова Пошта" має суттєві конкурентні переваги та можливості для подальшого успішного розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Стиль керівництва в компанії «Нова Пошта» є багатограним і поєднує кілька важливих аспектів: авторитаризм, демократію та трансформаційне лідерство [32, с. 65; 33, с. 27; 34, с. 18]. Це дозволяє не лише зберігати контроль за ключовими аспектами діяльності, а й забезпечує гнучкість в управлінні оперативними питаннями. Транзитивність між стилями дозволяє адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку.

Керівництво компанії активно впроваджує інноваційні рішення для покращення ефективності роботи підлеглих. Це включає як впровадження автоматизованих технологій (наприклад, сортувальних систем та роботів для доставки), так і підтримку демократичних ініціатив, коли співробітники можуть надавати зворотний зв'язок і брати участь в ініціативах [36, с. 58]. Такий підхід дозволяє зберігати мотивацію співробітників на високому рівні та гарантує продуктивність.

Компанія активно інвестує в розвиток людських ресурсів, а саме через можливості для кар'єрного зростання, навчання та використання сучасних технологій, що робить роботу комфортнішою і продуктивнішою. Окрім того, використання новітніх логістичних рішень мотивує працівників до впровадження інноваційних ідей.

Управлінці компанії зосереджені на довгострокових цілях, таких як розширення інфраструктури, впровадження нових технологій, а також розширення географії діяльності. Це дозволяє адаптуватися до змін на ринку та постійно покращувати обслуговування клієнтів. У той же час компанія не забуває про короткострокові цілі, які включають забезпечення швидкої та ефективної доставки.

Керівництво «Нової Пошти» має високу кваліфікацію в управлінні великими організаціями. Вони проявляють лідерство, підтримуючи інновації, покращуючи робочі процеси та беручи участь у розвитку корпоративної культури [35, с. 92].

У кризових ситуаціях компанія проявляє гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Це особливо помітно в умовах війни, коли «Нова

Пошта» змогла продовжити свою діяльність навіть в умовах нестабільної ситуації в країні.

Одним із основних аспектів, який підтримує ефективність «Нової Пошти», є командна робота. Керівництво створює сприятливі умови для співпраці між підрозділами компанії та відділеннями, що дозволяє досягати великих результатів за короткий час.

Загальний висновок: Стиль управління в «Новій Пошті» є збалансованим та адаптованим до специфіки бізнесу. Керівництво фокусується на довгострокових цілях, активно інвестує в новітні технології та розвиток кадрів. Компанія демонструє високий рівень ефективності в управлінні та здатність швидко адаптуватися до змінних умов.

2.3. Оцінка впливу обраного стилю управління на ефективність праці та організаційні результати

Стиль управління в «Новій Пошті», який поєднує авторитарний, демократичний і трансформаційний підходи, значно сприяє підвищенню ефективності праці та досягненню організаційних результатів. Цей стиль надає можливість керівництву не лише контролювати стратегічні напрямки, але й забезпечувати гнучкість на оперативному рівні, що є важливим фактором для високої ефективності.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу обраного стилю управління на ефективність праці та організаційні результати

Критерій	Опис	Вплив на ефективність праці та організаційні результати
Стиль керівництва	Поєднання авторитарного, демократичного та трансформаційного стилю.	Позитивний, забезпечує баланс між контролем та гнучкістю.
Взаємодія з підлеглими	Чітка вертикаль та децентралізовані рішення на оперативному рівні.	Підвищує мотивацію та залученість співробітників, що сприяє ефективності.

Продовження таблиці 2.5

Мотивація працівників	Висока мотивація через інновації, автоматизацію та кар'єрне зростання.	Покращує продуктивність, знижує плинність кадрів, підтримує лояльність працівників.
Стратегічне планування	Інвестиції в інфраструктуру, нові технології та розширення географії.	Сприяє стабільному зростанню та ефективному використанню ресурсів.
Лідерські якості керівників	Орієнтація на інновації та розвиток компанії.	Створює умови для лідерства в галузі, підвищує репутацію компанії.
Рішення в умовах стресу	Гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін.	Зберігає стабільність та оперативність в умовах нестабільності.
Командна робота	Сприятливі умови для співпраці між підрозділами.	Підвищує ефективність процесів, сприяє досягненню поставлених цілей.

Джерело: складено автором

Організаційна структура, яка передбачає чітку вертикальну ієрархію та децентралізовані рішення на оперативному рівні, дозволяє «Новій Пошті» швидко реагувати на зміни в ринку та внутрішніх процесах. Це не лише підтримує високий рівень мотивації серед співробітників, але й дозволяє ефективно вирішувати поточні завдання. У свою чергу, це безпосередньо позитивно впливає на результативність роботи кожного працівника, що, в кінцевому підсумку, сприяє досягненню корпоративних цілей.

Мотивація через інновації та можливості для кар'єрного росту грає важливу роль у збереженні високої продуктивності працівників. Інвестиції в нові технології та автоматизацію робочих процесів значно полегшують трудові операції, що знижує рівень стресу серед співробітників та дозволяє зберігати високий рівень ефективності. Крім того, кар'єрні перспективи та можливість особистісного зростання допомагають знизити плинність кадрів і підтримують лояльність персоналу.

Інвестиції в розширення інфраструктури, розвиток нових технологій і географічну експансію дозволяють компанії ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стабільне зростання. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню фінансових показників та підвищенню організаційної

ефективності. Керівництво, орієнтуючись на довгострокові цілі, успішно справляється з усіма викликами, що з'являються, і постійно підвищує конкурентоспроможність «Нової Пошти».

Лідерські якості керівництва сприяють розвитку інновацій та забезпечують стабільне лідерство на ринку. Орієнтація на інноваційні технології дозволяє компанії не тільки підтримувати високий рівень сервісу, а й створювати нові рішення, які підвищують ефективність усієї організації. Такий підхід дозволяє компанії «Нова Пошта» успішно конкурувати на ринку та утримувати лідерські позиції.

В умовах постійних змін та криз, таких як війна, компанія демонструє високу здатність адаптуватися до нових обставин, що дозволяє зберігати стабільність у її діяльності. Керівництво швидко приймає рішення, що забезпечують ефективну роботу навіть в умовах невизначеності. Це є важливим фактором для збереження робочих місць та підтримки високої якості обслуговування клієнтів.

Культура командної роботи, яка активно підтримується на всіх рівнях організації, є важливим елементом, що підвищує ефективність процесів. Командна взаємодія між різними підрозділами дозволяє досягати високих результатів у найкоротші терміни, що є суттєвим фактором у досягненні компанією своїх стратегічних цілей. Спільна робота не лише покращує продуктивність, а й створює більш згуртовану корпоративну культуру, що допомагає в умовах високої конкуренції.

Стиль управління компанії «Нова Пошта» сприяє високій ефективності праці та досягненню відмінних організаційних результатів завдяки поєднанню контролю та гнучкості, впровадженню інновацій, розвитку людського потенціалу та стратегічному плануванню.

2.4. Пропозиції щодо вдосконалення стилю керівництва в ТОВ «НОВА ПОШТА»

Компанія ТОВ «Нова Пошта», яка займає провідні позиції у сфері доставки, постійно потребує оновлення підходів до управління [28 с. 1]. З цією метою запропоновано низку заходів, покликаних оптимізувати стиль керівництва. Ці ініціативи, представлені у таблиці 2.6, охоплюють як організаційні, так і ціннісні аспекти менеджменту — від делегування функцій до впровадження зворотного зв'язку, розвитку soft skills управлінців та використання сучасних технологій у прийнятті рішень [26 с. 45-67].

Таблиця 2.6

Пропозиції щодо вдосконалення стилю керівництва в ТОВ «Нова
Пошта»

Пропозиція щодо вдосконалення	Очікуваний результат	Стратегія впровадження
1. Підвищення рівня делегування повноважень	Покращення ефективності роботи середнього рівня менеджменту, зниження навантаження на керівників вищого рівня.	Визначити ключові повноваження, які можуть бути делеговані, та провести навчання для середнього рівня менеджерів.
2. Запровадження гнучкої організаційної структури	Збільшення швидкості реагування на зміни на ринку, підвищення адаптивності компанії.	Створення більш динамічних команд, які можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
3. Розвиток культурної складової управлінського стилю	Покращення внутрішнього клімату, зростання лояльності серед працівників.	Організація тренінгів, семінарів для керівників з розвитку емоційного інтелекту та інтеркультурного спілкування.
4. Впровадження системи зворотного зв'язку для персоналу	Покращення взаємодії між керівництвом і працівниками, підвищення мотивації та продуктивності.	Регулярні зустрічі з персоналом для обговорення їхніх ідей та пропозицій, розробка ефективної системи оцінки зворотного зв'язку.
5. Підвищення рівня прозорості в прийнятті рішень	Зменшення рівня непорозумінь та невдоволення серед працівників, підвищення рівня довіри до керівництва.	Організація відкритих нарад, де керівництво детально пояснює стратегічні рішення та зміни в політиці компанії.
6. Впровадження інноваційних технологій управління	Підвищення ефективності та точності прийняття рішень за допомогою автоматизації та аналітичних систем.	Інвестування у новітні технології управління та автоматизацію внутрішніх процесів для керівництва компанії.

Продовження таблиці 2.6

7. Збільшення мотивації керівників до розвитку нових навичок	Покращення управлінської компетенції та інноваційності керівників.	Програми навчання та стажування для керівників в умовах змінюваного ринку та нових технологій.
--	--	--

Джерело: складено автором

Удосконалення стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта» є ключовим чинником для підвищення ефективності організаційних процесів, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку. Пропозиції, викладені в таблиці 2.7, спрямовані на створення більш ефективної і адаптивної організаційної структури, підвищення рівня прозорості в управлінні та покращення внутрішнього клімату, що є важливими елементами для забезпечення стабільного росту та розвитку компанії.

Одним із ключових аспектів вдосконалення є підвищення рівня делегування повноважень середнього рівня керівництва. Це дозволить зменшити навантаження на вищих керівників, що, в свою чергу, дозволить зосередитися на стратегічному управлінні. Система делегування не лише підвищує ефективність, але й сприяє розвитку лідерських якостей серед співробітників, що позитивно позначається на загальному рівні управління [30 с. 62].

Запровадження гнучкої організаційної структури має велике значення для підвищення адаптивності компанії в умовах швидких змін на ринку логістичних послуг [29 с. 14]. Гнучкість організації дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати швидке виконання завдань, що є важливим конкурентною перевагою.

Важливою пропозицією є розвиток культурної складової управлінського стилю. Культура організації безпосередньо впливає на атмосферу в колективі та на мотивацію працівників [27 с. 143]. Організація тренінгів і семінарів з емоційного інтелекту та ефективного спілкування допоможе підвищити рівень

взаємодії між керівниками та працівниками, що призведе до кращого внутрішнього клімату і більшої відданості компанії [31 с. 46].

Впровадження системи зворотного зв'язку для персоналу є ще однією важливою ініціативою, яка дозволяє не тільки підтримувати ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками, а й оперативно реагувати на проблеми, що виникають. Цей процес також сприятиме покращенню мотивації, оскільки працівники відчуватимуть свою значущість у процесі прийняття управлінських рішень.

Прозорість у прийнятті рішень дозволить знизити рівень недовіри з боку працівників і збільшити рівень лояльності до керівництва. Керівництво, яке вміє чітко і зрозуміло пояснити стратегічні кроки компанії, здатне створити атмосферу довіри та взаєморозуміння серед своїх підлеглих. Це сприятиме створенню більш стабільного і мотивованого колективу.

Інвестиції в інноваційні технології управління є важливим напрямом розвитку для компанії, що прагне підтримувати високу конкурентоспроможність у галузі логістики [29 с. 15]. Використання новітніх технологій дозволить покращити точність прийняття рішень, автоматизувати багато з операційних процесів, зменшити витрати та знизити рівень людського фактора.

Збільшення мотивації керівників до розвитку нових навичок дозволить їм не лише підвищити свою ефективність, але й забезпечити постійний розвиток організації через впровадження нових ідей та підходів до управління. Постійне навчання керівників дає їм інструменти для адаптації до змінюваного ринку та дозволяє ефективно управляти компанією в умовах змін [31 с. 195].

Бізнес-план впровадження змішаного стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта»

У таблиці 2.7 наведено конкретні етапи реалізації цього плану, включно з термінами виконання, відповідальними особами та запланованим бюджетом. Впровадження передбачає проведення діагностики поточного стилю управління, навчання топ-менеджменту, пілотне тестування нової моделі в

окремих відділах, подальший моніторинг результатів та масштабування позитивного досвіду на всю організацію. Завершальним етапом стане оцінка ефективності змін, що дозволить зробити висновки щодо доцільності подальших вдосконалень управлінських підходів у компанії.

Таблиця 2.7.

План впровадження пропозицій

Етап	Дія	Термін	Відповідальні	Бюджет (грн)
1. Діагностика	Аналіз поточного стилю керівництва (опитування співробітників, аналіз KPI)	01.06 – 15.06.2025	HR-відділ, консалтингова фірма	20 000
2. Навчання	Тренінг для топ-менеджерів з комбінованого стилю (авторитарний + демократичний + трансформаційний)	20.06 – 30.06.2025	Зовнішні тренера	50 000
3. Пілотний запуск	Впровадження змішаного стилю в 1-2 відділах (логістика, клієнтський сервіс)	01.07 – 31.08.2025	Менеджери відділів	15 000
4. Моніторинг	Збір зворотного зв'язку, аналіз продуктивності, корекція методів	01.09 – 30.09.2025	Внутрішній аудит	10 000
5. Масштабування	Поширення практики на всі підрозділи компанії	01.10 – 31.12.2025	Вища керівництво	30 000
6. Оцінка ефективності	Порівняння показників до/після (рівень задоволеності персоналу, оборотність кадрів, фінансові результати)	01.01 – 15.01.2026	Фінансовий відділ	5 000

Джерело: складено автором

Фінансові розрахунки та очікувана ефективність витрат: Загальний бюджет складає 130 000 грн. Основні статті витрат включають тренінги (50 000 грн), аналітику (20 000 грн) та пілотний етап (15 000 грн).

Таблиця 2.8.

Очікувані переваги

Критерій	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Продуктивність (KPI)	75%	85% (+10%)
Рівень задоволеності персоналу	68%	80% (+12%)
Плинність кадрів	20%	12% (-8%)
Рентабельність відділів	15%	18% (+3%)

Джерело: складено автором

Термін окупності: Збільшення прибутку за рахунок ефективності оцінюється на рівні 5-7% щорічно. Окупність інвестицій очікується через 12-18 місяців, завдяки зниженню витрат на найм та зростанню продуктивності.

Аналіз впровадження змішаного стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта» має значні перспективи для поліпшення якості управлінських процесів. Основні етапи реалізації плану — це діагностика поточного стану, навчання керівників, пілотний запуск, моніторинг, масштабування та оцінка ефективності. Такий структурований підхід дозволяє ретельно підготувати компанію до змін, враховуючи специфіку кожного етапу.

Перший етап діагностики передбачає всебічний аналіз поточного стилю керівництва через опитування співробітників і вивчення результатів діяльності (KPI). Це дозволить визначити, в яких напрямках необхідно провести коригування для покращення ефективності управлінської практики. Успішна реалізація цього етапу створить основу для подальших кроків і дасть точне уявлення про ті сфери, де зміни будуть найбільш результативними.

Навчання топ-менеджерів є важливим етапом для розвитку навичок адаптивного управління. Залучення зовнішніх тренерів, які мають досвід роботи з комбінованими стилями керівництва, дозволить підготувати керівників до використання авторитарного, демократичного та трансформаційного стилів у відповідних ситуаціях. Це дасть можливість гнучко реагувати на зміни та підвищити ефективність командної роботи.

Пілотний запуск змішаного стилю керівництва в окремих відділах дасть змогу протестувати нову модель в реальних умовах. Завдяки цьому етапу компанія отримає конкретні дані про вплив змішаної моделі на продуктивність і взаємодію в команді, що дозволить провести корекцію стратегії, якщо це буде необхідно.

Після пілотного запуску важливо провести моніторинг і збір зворотного зв'язку. Це дозволить оцінити реальні результати впроваджених змін і визначити, чи потрібно коригувати методи управління. Ретельний моніторинг

на цьому етапі є запорукою успіху, оскільки він дасть можливість вчасно виявити проблеми та вжити заходів для їх вирішення.

Масштабування змішаного стилю на інші підрозділи компанії дасть змогу поширити нові підходи на всі рівні організації, що забезпечить комплексний вплив на підвищення ефективності та задоволеності працівників. Це також дозволить зміцнити корпоративну культуру і створити єдиний управлінський підхід в усіх підрозділах.

Оцінка ефективності на завершальному етапі дозволяє порівняти показники до і після впровадження змішаного стилю. Аналіз рівня задоволеності персоналу, плинності кадрів і фінансових результатів допоможе визначити, наскільки ефективними були зміни і чи відповідають вони прогнозованим результатам. Очікувані переваги, такі як зростання продуктивності та зниження плинності кадрів, свідчать про те, що змішаний стиль керівництва є перспективним для покращення роботи компанії.

Загальний бюджет проекту становить 130 000 грн, що є виправданим вкладенням в управлінські зміни. Враховуючи прогнозовані результати, інвестиції швидко окупляться, а підвищення ефективності та зниження витрат на найм дозволять компанії отримати довгострокові вигоди. Термін окупності інвестицій складає від 12 до 18 місяців, що є досить швидким для таких проектів, що вимагають значних змін в управлінській практиці.

Загалом, пропозиції щодо вдосконалення стилю керівництва є комплексними і спрямованими на підвищення загальної ефективності компанії [26 с. 300]. Вони враховують потреби як працівників, так і організаційної структури, і можуть стати основою для створення більш адаптивного, інноваційного та конкурентоспроможного підприємства. Кожна з запропонованих ініціатив має потенціал значно покращити внутрішні процеси в компанії, що забезпечить їй стабільне зростання та успіх на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

Дослідження, яке проводилось в рамках аналізу впливу стилів керівництва на ефективність діяльності організації, надає важливі висновки щодо того, як різні підходи до управління впливають на внутрішні процеси підприємства. Вивчення стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта», однієї з найбільших логістичних компаній в Україні, дозволяє зробити цілий ряд висновків, які є значущими не тільки для самої організації, але й для розуміння загальних тенденцій, що спостерігаються на ринку управління в Україні.

Перш за все, варто зазначити, що вибір стилю керівництва є одним із найбільш важливих чинників, що визначає успіх або невдачу організації. Під стиль керівництва розуміється сукупність методів і прийомів, які застосовуються керівниками для досягнення цілей компанії та управління її співробітниками. Власне, стиль керівництва визначає не тільки ефективність взаємодії між керівником і підлеглими, але й робочий клімат, рівень мотивації співробітників, а також здатність організації адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища.

У теорії стилів управління, яку ми розглядали в першому розділі дослідження, виокремлюються три основні класи стилів: авторитарний, демократичний і ліберальний. Кожен з цих стилів має свої переваги та недоліки, що робить його застосування залежним від конкретних умов, в яких функціонує організація. Наприклад, авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, коли необхідно приймати швидкі рішення та забезпечувати високий рівень контролю, тоді як демократичний стиль більше підходить для стимулювання інновацій, покращення взаємодії між співробітниками і підвищення рівня їхньої мотивації.

Крім того, важливу роль відіграють змішані стилі, які поєднують елементи різних підходів в управлінні. Такий стиль є більш гнучким і дозволяє організації адаптуватися до різноманітних умов, що змінюються. Важливим аспектом, який ми виявили у дослідженні, є те, що комбінований стиль

керівництва має значну перевагу, особливо для організацій, що працюють в умовах високої динаміки ринку та потребують швидких рішень. ТОВ «Нова Пошта» є прикладом компанії, яка успішно поєднує елементи різних стилів управління, щоб підтримувати стабільне зростання та досягати високих результатів.

Один з основних аспектів цього дослідження полягає в детальному аналізі стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта», яка є лідером на ринку експрес-доставки в Україні. «Нова Пошта» використовує комбінований стиль управління, який поєднує елементи авторитарного, демократичного та трансформаційного управління. З одного боку, це дозволяє швидко приймати рішення в умовах швидко змінюваного ринку, а з іншого — зберігати рівень мотивації та залучення працівників.

Керівництво компанії активно використовує демократичний підхід у прийнятті рішень, залучаючи до процесу не тільки топ-менеджерів, але й нижчі рівні управлінської структури. Це дозволяє досягти високого рівня інноваційності та адаптивності організації, оскільки співробітники, які безпосередньо займаються виконанням завдань, можуть вносити свої пропозиції щодо покращення процесів. У той же час, у випадку виникнення кризових ситуацій, застосовуються елементи авторитарного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати стабільність діяльності.

Вибір стилю керівництва має значний вплив на ефективність праці в компанії. Одним з основних результатів дослідження є те, що комбінований стиль керівництва в ТОВ «Нова Пошта» дозволяє оптимізувати рівень взаємодії між працівниками, підвищувати їхню залученість до процесів та забезпечувати високі результати в короткий термін. Залучення співробітників до прийняття рішень сприяє кращому виконанню завдань і підвищенню рівня задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно позначається на продуктивності праці.

Тому можна стверджувати, що стиль керівництва в ТОВ «Нова Пошта» позитивно впливає на ефективність праці, оскільки забезпечує баланс між

контролем і автономією працівників. У разі необхідності керівництво може втрутитися в робочі процеси, що дозволяє швидко реагувати на зміни. Водночас демократичний підхід дає змогу співробітникам відчувати свою важливість в організації, що сприяє покращенню мотивації та залученості.

Вплив стилю керівництва на організаційні результати ТОВ «Нова Пошта» є беззаперечним. Одним із основних досягнень компанії є її здатність адаптуватися до умов зовнішніх і внутрішніх змін, що підтверджує високий рівень фінансових показників. Використання комбінованого стилю управління дозволяє ТОВ «Нова Пошта» не тільки зберігати лідируючі позиції на ринку, але й активно впроваджувати нові технології та інноваційні рішення, що сприяє оптимізації процесів і зниженню витрат. У свою чергу це забезпечує стабільний приріст доходів та прибутку компанії.

Особливе значення має той факт, що компанія постійно працює над розвитком своєї інфраструктури, впроваджує новітні технології, такі як автоматизовані сортувальні центри та роботизовані системи. Ці кроки сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, що позитивно впливає на загальні організаційні результати. Розширення мережі та запуск нових послуг також є важливими факторами, що сприяють досягненню високих результатів в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

Незважаючи на успішне застосування комбінованого стилю керівництва в ТОВ «Нова Пошта», існують можливості для його вдосконалення. У майбутньому компанія може ще більше зосередитися на розвитку корпоративної культури та залученні працівників до стратегічного управління організацією. Водночас важливо забезпечити постійну гнучкість управлінської системи, яка б дозволяла адаптувати стиль керівництва під змінні умови зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічних криз або змін в законодавчому полі.

Іншим важливим аспектом є активне використання сучасних управлінських технологій, які дозволяють покращити процеси прийняття рішень, підвищити оперативність управління та оптимізувати витрати. Слід

також продовжувати розвивати інноваційні стратегії, спрямовані на покращення взаємодії між працівниками та керівництвом, зокрема через розвиток комунікаційних каналів та створення нових платформ для обміну ідеями.

Отже, результати дослідження свідчать, що правильний вибір стилю керівництва є важливим фактором, що впливає на ефективність діяльності організації. ТОВ «Нова Пошта» є прикладом компанії, яка успішно використовує комбінований стиль керівництва для досягнення високих результатів у діяльності. Її успіх є результатом правильно підбраного підходу до управління, здатності адаптуватися до умов зовнішніх змін та постійної інноваційної активності.

Важливо, щоб компанії й надалі продовжували вдосконалювати стиль керівництва, враховуючи швидко змінювані умови та потреби своїх працівників. Це дозволить не тільки зберегти конкурентні переваги, але й досягти ще більших результатів у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеєв П.С. Організаційне лідерство. Гуманітарні наукові дослідження. 2014. № 10.
2. Анан'єв Б. Г. Людина як предмет знань. Львів, 2016. 339 с
3. Баєва, О. Біологічні основи влади і лідерства Персонал. 2016. № 12. С. 67.
4. Бакуменко В. Д. Загальні моделі діяльнісного підходу як інструмент дослідження суб'єкт-об'єктних відносин. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2012. Вип. 2. С. 6-18.
5. Баталова А.Н. Соціальні технології управління адаптацією персоналу в організації. Вектор науки. 2011. № 1 (15). С. 161-165.
6. Бідняк, М.Н. Організація управління: навч. посіб. К.: А.С.К., 2013. 176 с.
7. Биков С. В. Соціальна психологія нормативної поведінки в організацію : монографія. Київ. 2008. 116 с.
8. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень : навч.посіб. / Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред.В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
10. Вініченко І. І. Сутність та теоретичні основи стилю управління / І. І. Вініченко, К. М. Дідур // Агросвіт. 2011. № 21. С. 28-32. http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_21_8.
11. Гончарук Н.Т. Стилi управління: переваги та недоліки / Н.Т. Гончарук // Актуальні пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. Д.: Дніпропетр. регіон. інт УАДУ при Президентові України, 2002. Вип. 3(9). С. 176–189
12. Гончарук Н. Т. Формування модернізаційної парадигми державного управління. Вісник Житомирського державного університету ім. І.Франка. 2013. № 41.

13. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. Зб. наук. пр. УАДУ. К.: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50-57.
14. Дегтяр О. А, Непомнящий О. М Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 4(59). С 177–184. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_4_27.
15. Дідковська, Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Г. Гордієнко. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
16. Дороніна О. А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук.праць. Київ, 2020. №1 (3). С. 129–134. URL:<https://ir.kneu.edu.ua/handle/2020/3586>. (дата звернення: 28.03.2025).
17. Дорош О. І, Дорош І. М. Стресостійкість персоналу в системі вітчизняного публічного менеджменту: чинники та особливості. Теорія та практика державного управління. 2019. вип.1(64). С 187–193 URL:<http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/download/23/22>.
18. Дроньє, А. Основні принципи успішного керівництва установою / А. Дроньє. – К.: УАДУ, 2005. – 80 с.
19. Євдокимов В. О. Менеджмент майбутнього в органах публічної влади. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 3. С. 166–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_3_25.
20. Ільченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. К.: 2000. №3 (8). С. 18–21.
21. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Львівська політехніка, 2018. – 50 с.
22. Колпаков, В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / Віктор Колпаков, Олег Анісімов // Персонал. 2005. № 4. Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?id=81>.

23. Конотопцев, О.С. Питання людських ресурсів та управління персоналом: метод. посіб. / Олег Сергійович Конотопцев. К.: НАДУ, 2010. 138 с.
24. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : монографія / [І.О. Борисюк, Т.О. Дяченко, О.О. Дяченко та ін.]. К.: Наукова думка, 2010. 616 с.
25. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.
26. Мармуль, О. А. Менеджмент організацій: навч. посібник / О. А. Мармуль. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. — 312 с.
27. Назарова, Г. В. Організаційна культура в українських компаніях / Г. В. Назарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2022. — №78. — С. 140–147.
28. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://novaposhta.ua>
29. Пархоменко, Н. М. Інноваційний розвиток управління підприємствами України / Н. М. Пархоменко // Інвестиції: практика та досвід. — 2023. — №2. — С. 12–16.
30. Середа, Ю. В. Делегування як елемент ефективного управління / Ю. В. Середа // Менеджмент і підприємництво в Україні. — 2020. — №4. — С. 60–65.
31. Шапран, В. М. Психологія управління персоналом: сучасні виклики / В. М. Шапран // Економіка і держава. — 2021. — №6. — С. 45–48.
32. Lewin, K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271–299.
33. Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
34. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.

35. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

36. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.