

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: **Шляхи вдосконалення системи управління підприємством
авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»**

здобувач вищої освіти курсу
другого (магістерського) рівня
349М групи
Заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень.»

Дудіч Віктор Володимирович

(підпис ЗВО)

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Панченко Володимир Анатолійович

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти В. Дудіч

(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВНА АКАДЕМІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту авіаційної діяльності

д.е.н., професор

_____ В.А Панченко

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

_____ Дудіч Віктор Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Шляхи вдосконалення системи управління підприємством авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України»

науковий керівник _____ д.е.н., професор Панченко Володимир Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по академії від “__25__” вересня _____ 2024_р. № _____

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи
“__16__” лютого _____ 2025_р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: статистичні дані авіаційної галузі за 2021-2023 роки. Внутрішня звітність «МАУ» за 2021-2023 роки, а також первинна інформація, отримана в результаті опитування працівників підприємства, наукові праці за тематикою.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА
АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Стратегічний розвиток підприємства авіаперевезень: сутність та складові елементи класифікації

1.2 Система управління потенціалом підприємства та логістикою авіаперевезень в сучасних умовах

1.3 Методичні підходи до аналізу логістики міжнародних авіаперевезень та оцінки дієвості системи управління __Р

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Організаційно – економічна характеристика МАУ.

2.2 Аналіз логістичної діяльності та оцінка її ефективності..

2.3 Основні проблеми організації логістичної діяльності та шляхи їх вирішення

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АВІАКОМПАНІЇ МАУ

3.1 Рекомендації вдосконалення системи управління авіакомпанії МАУ відповідно до вимог сучасного менеджменту

3.2 Програма підвищення ефективності системи управління авіакомпанії МАУ

5 Перелік графічного матеріалу _4 таблиці, 1 рисунок

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада наукового керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Панченко.В.А, д.е.н професор	30.10.2024	30.10.2024 Дудіч.В.В
Розділ 2	ПанченкоВ.А д.е.н професор	16.11.2024	16.11.2024 Дудіч.В.В
Розділ 3	ПанченкоВ.А д.е.н професор	08.12.2024	08.12.2024 Дудіч.В.В

7 Дата видачі завдання “ ____ ” _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вибір та затвердження теми	08.05.2024	виконано
	Визначення об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження, складання плану	21.10.2024-29.10.2024	виконано
	Виконання теоретичного розділу	30.10.2024-15.11.2024	виконано
	Виконання аналітичного розділу	16.11.2024-07.12.2024	виконано
	Виконання рекомендаційного розділу	08.12.2024-02.01.2025	виконано
	Підготовка вступу, висновків, додатків, списку літератури, оформлення роботи	03.01.2025-16.01.2025	виконано
	Отримання висновку про роботу наукового керівника і допуску на захист від кафедри	17.01.2025-24.01.2025	виконано
	Зовнішнє рецензування роботи	25.01.2025-05.02.2025	виконано
	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту	06.02.2025-16.02.2025	виконано
0	Захист кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії		

Здобувач вищої освіти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дудіч В. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Льотна академія Національного авіаційного університету, Кропивницький, 2024.

Розвиток підприємств у сучасних умовах вимагає стратегічного підходу до управління їх потенціалом, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Саме ці питання лежать в основі магістерської кваліфікаційної роботи, присвяченої аналізу та вдосконаленню системи управління авіакомпанії МАУ.

У дослідженні розглянуто теоретико-методичні аспекти стратегічного управління, що слугують базою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку підприємства. Автор здійснив глибокий аналіз існуючого стану потенціалу підприємства, оцінив дієвість управлінських процесів і запропонував ефективні шляхи вирішення виявлених проблем. Важливе місце в роботі займає дослідження прибутковості та рентабельності діяльності підприємства. Особливий акцент зроблено на таких ключових показниках, як чистий прибуток, собівартість, маржинальний прибуток і виробничий потенціал. На основі аналізу цих показників розроблено рекомендації, що включають впровадження механізмів моніторингу та контролю для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів до аналізу стратегії розвитку суб'єкта авіаційної діяльності в сучасних умовах, а також обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності. Об'єктом дослідження є система управління стратегічним потенціалом авіакомпанії МАУ. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади системи управління стратегічним потенціалом авіакомпанії МАУ. Практичний результат роботи полягає у формуванні комплексу стратегічних заходів, спрямованих на оптимізацію управління стратегічним потенціалом, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Ця кваліфікаційна робота є цінним внеском у теорію та практику управління стратегічним розвитком суб'єктів авіаційної діяльності. Вона може стати інструментом для вирішення актуальних проблем підприємств, які прагнуть досягти сталого зростання та посилити свої позиції на ринку.

Ключові слова: авіаційне підприємство, прибуток, рентабельність, авіаційний потенціал,

система управління, авіаперевезення.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	9
1.1. Стратегічний розвиток підприємства авіаперевезень: сутність та складові елементи класифікації.....	9
1.2. Система управління потенціалом підприємства та логістикою авіаперевезень в сучасних умовах.....	18
1.3. Методичні підходи до аналізу логістики міжнародних авіаперевезень та оцінки дієвості системи управління	31
Висновки до Розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	
2.1 Організаційно – економічна характеристика МАУ.....	40
2.2 Аналіз логістичної діяльності та оцінка її ефективності.....	45
2.3 Основні проблеми організації логістичної діяльності та шляхи їх вирішення.....	53
Висновки до Розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АВІАКОМПАНІЇ МАУ	57
3.1. Рекомендації вдосконалення системи управління авіакомпанії МАУ відповідно до вимог сучасного менеджменту	57
3.2. Програма підвищення ефективності системи управління авіакомпанії МАУ	62
Висновки до Розділу 3.....	66
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Транспортна галузь займає особливе місце у світовій комунікаційній системі, оскільки відіграє важливу роль у швидкому розвитку економік протягом ХХІ століття. Це пояснюється його здатністю сприяти інтеграційним процесам, які відбуваються в усіх сферах людської діяльності. Щоб цей сектор залишався конкурентоспроможним та ефективним, національні та міжнародні авіаційні мережі відповідно розширюють свою діяльність.

Це розширення було необхідним для задоволення існуючих потреб як з економічної точки зору, так і з точки зору населення; таким чином сприяючи створенню мережевої моделі, заснованої на глобальних фінансових, економічних виробничих і управлінських установах, які об'єднують різні конфігурації як національних, так і міжнародних суб'єктів у спільні структури шляхом постійного вдосконалення таких елементів, як інформаційні технології та інноваційна економіка разом із активним розвитком комунікаційних систем за підтримки від постачальників логістичних послуг тощо.

Загалом ці тенденції дозволили транспортним системам у різних країнах стати ефективнішими, ніж будь-коли раніше, забезпечуючи безперербійне з'єднання між різними частинами нашої планети, а також дозволяючи підприємствам у всьому світі отримувати доступ до ресурсів на набагато вищих швидкостях, ніж це було можливо раніше; тим самим значно підвищуючи рівень продуктивності в багатьох галузях промисловості в усьому світі, що робить його одним із найважливіших учасників глобального економічного зростання сьогодні.

Особливої уваги потребує вдосконалення системи управління авіаційними підприємствами, зокрема оптимізація організаційних процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Ефективне управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити прибутковість та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Дослідження шляхів вдосконалення управління авіакомпанії МАУ сприятиме

підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах глобалізації.

Таким чином, дослідження шляхів вдосконалення системи управління авіакомпанії МАУ є надзвичайно актуальним. Воно сприятиме вирішенню проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності функціонування підприємства, адаптацією до викликів сучасного ринку та впровадженням кращих світових практик у сфері авіаційного менеджменту.

Сучасні умови функціонування авіаційних підприємств характеризуються високою динамічністю, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до якості обслуговування. У цьому контексті вдосконалення системи управління підприємством є ключовим чинником його стійкого розвитку. Авіакомпанія МАУ, як найбільший авіаційний хаб України, має стратегічне значення для економіки країни, забезпечуючи транспортну доступність, розвиток бізнесу та міжнародного співробітництва.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління авіакомпанією МАУ для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено **наступні завдання**:

1. Розкрити сутність та основні складові стратегічного розвитку підприємства.
2. Дослідити сучасні методичні підходи до системи управління потенціалом підприємства.
3. Провести аналіз діяльності авіакомпанії МАУ за останні роки.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємства відповідно до вимог сучасного менеджменту.
5. Створити програму підвищення ефективності системи управління.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю авіаційного підприємства авіакомпанії МАУ.

Предметом дослідження є система управління підприємством та методи її вдосконалення в умовах сучасного ринку.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**:

- аналітичний метод – для вивчення наукових підходів до стратегічного розвитку підприємств;
- порівняльний аналіз – для оцінки діяльності авіакомпанії МАУ;
- моделювання – для розробки рекомендацій та програми підвищення ефективності управління;
- статистичний метод – для аналізу кількісних показників діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, аналітичні звіти авіакомпанії МАУ, дані офіційної статистики, наукові публікації, а також міжнародні дослідження в галузі авіаційного менеджменту.

Теоретичні результати дослідження можуть бути використані для подальших наукових розробок у сфері управління авіаційними підприємствами. Практичні рекомендації та розроблена програма можуть бути впроваджені в діяльність авіакомпанії МАУ для підвищення ефективності його функціонування.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: Уточнено понятійно-категоріальний апарат, що стосується системи управління авіаційним підприємством, зокрема визначення ключових елементів стратегічного розвитку. Запропоновано інноваційний підхід до вдосконалення управління авіакомпанії МАУ, що враховує сучасні тенденції в авіаційному менеджменті. Розроблено програму підвищення ефективності системи управління підприємством, яка базується на інтеграції сучасних технологій і методів управління. Проведено ґрунтовний аналіз діяльності авіакомпанії МАУ із урахуванням довоєнних змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. Визначено рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному рівнях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Стратегічний розвиток підприємства авіаперевезень: сутність та складові елементи класифікації

У сучасному світі бізнесу стратегічне управління потребує глибокого розуміння та ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства. Розкриття сутності цього поняття та виявлення його складових елементів відіграє ключову роль у плануванні та реалізації стратегій розвитку.

Стратегічний потенціал підприємства є сукупністю ресурсів, можливостей та здібностей, які визначають його конкурентоспроможність, стійкість до змін та здатність до досягнення стратегічних цілей. Він відображає можливості та переваги, які дозволяють підприємству успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції та змінних зовнішніх умов.

Складові елементи стратегічного потенціалу:

1. Матеріальні ресурси - це фізичні об'єкти, які можуть бути використані підприємством для виробництва товарів або надання послуг. Вони включають у себе обладнання, будівлі, сировинні матеріали тощо.
2. Трудові ресурси - це таланти, навички та знання працівників підприємства. Людський капітал визначається як один з найважливіших складових стратегічного потенціалу, оскільки компетентні та мотивовані працівники можуть стати джерелом конкурентної переваги.
3. Фінансові ресурси - це грошові активи, які підприємство може використовувати для фінансування своїх операцій та розвитку. Доступ до фінансових ресурсів є важливим фактором у забезпеченні реалізації стратегій та досягненні поставлених цілей.
4. Інтелектуальний капітал - це знання, технології, бренди та інші нематеріальні активи, які додають цінності підприємству та допомагають йому відмінитися на ринку.

5. Організаційні здібності - це специфічні навички та компетенції, які формують культуру підприємства та його здатність до інноваційного розвитку та адаптації до змін.

Розуміння та управління цими складовими елементами є важливою передумовою для ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства та досягнення успішних результатів у сучасному бізнес-середовищі.

В сучасному контексті української економіки, успіх у реалізації стратегічних цілей підприємства в значній мірі залежить від ефективного використання наявного стратегічного потенціалу. Поняття «стратегічний потенціал» вимагає глибшого розуміння основної категорії «потенціал», яка досі залишається предметом дискусій серед вчених. Сучасний розвиток авіаційної галузі висуває нові виклики до управління підприємствами цього сектору, зокрема у контексті глобалізації, технологічного прогресу та зростаючих вимог споживачів. У цих умовах ефективне управління суб'єктом авіаційної діяльності набуває стратегічного значення.

Стратегія управління авіаційним підприємством є складною системою, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль усіх процесів для досягнення поставлених цілей. Основою успішної стратегії є чітке розуміння сутності стратегічного розвитку, що включає визначення довгострокових перспектив, адаптацію до змін зовнішнього середовища та інтеграцію інноваційних рішень. Ключовими складовими стратегічного управління є:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Для авіаційних підприємств це передбачає моніторинг ринкових трендів, конкурентів, нормативно-правової бази та технологічних інновацій.
2. Оцінка внутрішніх ресурсів. Ефективне управління потенціалом підприємства є основою його конкурентоспроможності. Це включає аналіз людських ресурсів, інфраструктури, фінансових можливостей та інноваційного потенціалу.
3. Формування стратегічних цілей. Для авіаційного бізнесу важливими аспектами є підвищення якості обслуговування, забезпечення екологічної стійкості та зниження операційних витрат.

4. Розробка та реалізація стратегічного плану. Цей етап передбачає впровадження нових технологій, оптимізацію логістики та вдосконалення системи управління.

Методологія стратегічного управління базується на сучасних підходах, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, а також інструментах бізнес-аналітики. Для авіаційних підприємств особливого значення набуває використання цифрових технологій, зокрема автоматизації процесів, впровадження систем big data та штучного інтелекту.

Авіаперевезення – це перевезення пасажирів, вантажів та пошти на авіалайнерах.

Класифікація може включати: внутрішні та міжнародні авіаперевезення, пасажирські та вантажні авіаперевезення.

Транспортна система України є важливою частиною економіки країни, що забезпечує важливий зв'язок між різними частинами країни. Він складається з кількох незалежних типів і форм, що дозволяє ефективно пересуватися як всередині, так і за його межами. Найпоширенішим типом є автомобільний транспорт, який включає автомобілі, автобуси, вантажівки, а також залізничний транспорт, такий як поїзди та трамваї. Повітряний транспорт також відіграє важливу роль у сполученні міст в Україні з містами за кордоном через міжнародні рейси в інші країни чи регіони Європи чи Азії. На додаток до цих видів транспорту існують також водні варіанти, наприклад пором, які з'єднують порти на протилежних сторонах Чорного моря, тоді як внутрішні водні шляхи забезпечують доступ до віддалених районів, недоступних іншим способом.

За останні роки Україна зробила значний крок у напрямку модернізації своєї інфраструктури, включаючи вдосконалення залізничних мереж по всій країні разом із кращим сполученням між великими містами за допомогою високошвидкісних міжміських ліній, таких як швидкісна дорога Київ – Харків (ККЕ). Крім того, аеропорти були оновлені новими технологіями, що робить їх ефективнішими, коли справа доходить до обслуговування пасажирів з усього світу, які прибувають в український повітряний простір з діловими цілями чи подорожами на відпочинок.

Крім того, було зроблено інвестиції в покращення систем громадського транспорту в різних міських центрах, щоб місцеві жителі могли швидко пересуватися, не покладаючись на особистий транспорт, що допомагає зменшити затори в години пік.

Підсумовуючи, українська транспортна система продовжує розвиватися завдяки зусиллям державних організацій приватного сектору, які забезпечують громадянам безпечні та надійні способи дістатися туди, куди їм потрібно, чи то близько дому, чи то далеко, чи то за межі кордону. Завдяки досягненню цього прогресу майбутнє виглядає світлим. Люди, які подорожують цим регіоном, отримують вигоду від значно покращених послуг, що надаються всіма видами доступних транспортних засобів, які сучасне суспільство пропонує нам сьогодні [15, с.15].

Таким чином, теоретико-методичні аспекти стратегічного управління суб'єкта авіаційної діяльності включають комплексний підхід до аналізу, планування та реалізації стратегій. Ці аспекти створюють основу для успішного функціонування підприємства в умовах глобальних змін та жорсткої конкуренції.

Деякі теоретики вважають, що потенціал є набором необхідних ресурсів, переважно економічних, які необхідні для функціонування та розвитку системи, тісно пов'язаних з виробничим процесом та стимулюванням науково-технічного прогресу. Згідно з другою теорією, потенціал розглядається як сукупність матеріальних та трудових ресурсів, які сприяють досягненню цілей виробництва.

Третя теорія визначає потенціал як інтегральне вираження всіх можливостей колективу для вирішення нових завдань.

У сучасних наукових працях українських вчених потенціал підприємства розглядається як з одного боку абстрактна економічна категорія, що виникає в результаті взаємодії всіх елементів економічних відносин, включаючи як очевидні, так і приховані аспекти, а з іншого - як економічна основа, реальна сила розвитку підприємства, характеризується системою показників, що відображають наявні та потенційні ресурси [34].

Важливість визначення стратегічного потенціалу та його компонентів полягає в необхідності розробки методів оцінки для застосування сучасних економічних

підходів у діяльності підприємств. Це дозволить виявити приховані ресурси для розвитку та підвищити ефективність використання економічних інструментів.

Стратегічний потенціал визначається як економічні можливості підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його часто розглядають як сукупність ресурсів, можливостей і здатностей, які дозволяють досягти стратегічних цілей та забезпечити конкурентоспроможність.

Зважаючи на важливість стратегічного потенціалу для досягнення успіху підприємства, необхідно розглянути його роль у контексті української економіки. В Україні, де бізнес-середовище часто визначається нестабільністю та високою конкуренцією, стратегічне управління стає особливо актуальним.

Успішне підприємство української економіки повинно бути здатним до ефективного використання свого стратегічного потенціалу для адаптації до змін у політичному, економічному та соціокультурному середовищі. Це означає, що підприємство повинно бути гнучким та інноваційним, здатним швидко реагувати на виклики та можливості, які виникають на ринку.

Крім того, в умовах обмеженості ресурсів і недостатньої інфраструктури для деяких галузей економіки України, стратегічне управління має стати інструментом для оптимізації використання наявних ресурсів та забезпечення їхньої ефективної мобілізації. Такий підхід дозволить підприємствам виконувати свої стратегічні цілі навіть у складних умовах.

Однак важливо враховувати, що успіх стратегічного управління не залежить лише від теоретичних знань та планування, але й від практичної реалізації стратегій та вміння впроваджувати їх в життя. Тому розробка методів оцінки стратегічного потенціалу має бути супроводжена активним впровадженням знань та набуттям практичного досвіду управління.

Розуміння та ефективне використання стратегічного потенціалу є ключовими для успішної діяльності підприємства в українській економіці. Відповідне стратегічне управління дозволить підприємствам не лише вижити у складних умовах, але й забезпечить їхній стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Авторські підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал

підприємства» приведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення поняття «стратегічний потенціал»
Маркова В. Д.	сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства.
Березін О. В.	сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі.
Сущенко О. А.	певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей.
Фещур Р. В.	потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни.
Гросул В. А., Василенко Ю. Ю.	найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами.
Клейнер Г. Б.	економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Джерело: Систематизовано автором [44,48,52]

На нашу думку, стратегічний потенціал підприємства – це комплексна, змінювана і багато структурна система, що об'єднує взаємозалежні й взаємопов'язані елементи, які формують його здатність до розвитку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Ця система включає: ресурсний і сировинний потенціал; виробничий потенціал; фінансовий потенціал; трудовий потенціал; організаційно-управлінський потенціал; інноваційний потенціал; інвестиційний потенціал; інформаційний потенціал; інфраструктурний потенціал; маркетинговий потенціал; екологічний потенціал; потенціал резервів: ресурси, які можуть бути використані всередині та поза виробничим процесом [37].

Стратегічний потенціал характеризується особливостями будь-якої системи: цілісність, цілеспрямованість, складність, заміненість елементів, альтернативність,

взаємозв'язок, самовідтворення, гнучкість тощо.

Розвиток стратегічного потенціалу є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства чи країни. Його зростання вимагає системного й узгодженого підходу, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також постійного аналізу та адаптації.

По-перше, ключовим етапом є визначення стратегічних цілей та завдань. Підприємство повинне чітко розуміти, куди воно рухається й які ресурси для цього потрібні. Це визначення допомагає концентрувати зусилля на досягненні конкретних результатів.

Другий етап – це аналіз внутрішнього потенціалу. Підприємства повинні визначити свої сильні та слабкі сторони, оцінити наявні ресурси та здатності. Це допомагає визначити, які аспекти потребують розвитку, а які можуть бути використані як конкурентні переваги.

Третій етап – це зовнішній аналіз. Підприємства повинні враховувати економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тренди. Важливо розуміти, як змінюються умови середовища і як це може впливати на стратегічний потенціал.

Четвертий етап – це розробка стратегії розвитку. Основною метою є максимізація використання наявних ресурсів і можливостей для досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна бути гнучкою і спроможною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На п'ятому етапі важливо впроваджувати обрану стратегію і вдосконалювати процеси відповідно до отриманих результатів. Постійний моніторинг і аналіз дозволяють вчасно коригувати дії та уникати можливих ризиків [7].

Усі ці етапи становлять цикл постійного вдосконалення стратегічного потенціалу. Зростання ефективності вимагає ретельного планування, вивчення ринку, впровадження інновацій і підтримки персоналу. Все це сприяє створенню стійкої конкурентної переваги та забезпеченню довгострокового успіху.

Потенціал будь-якого підприємства включає в себе різні компоненти: ресурсну складову, трудовий, управлінський, інноваційний, фінансовий та інформаційний потенціали (табл.1.2).

Складові стратегічного потенціалу підприємства

Складові потенціалу	Опис
Ресурсна складова	Персонал, основні та додаткові фонди, матеріальні та фінансові ресурси
Трудовий потенціал	Здібності персоналу створювати продукцію
Управлінський потенціал	Ефективність менеджменту
Інноваційний потенціал	Здатність до оновлення та зміни технологій
Фінансовий потенціал	Ліквідність та кредитоспроможність
Інформаційний потенціал	Забезпечення необхідною інформацією для управлінських рішень

Джерело: Систематизовано автором

Кожен з цих компонентів відіграє свою унікальну роль у забезпеченні управління підприємства та його здатності досягати поставлених цілей. Ресурсна складова, яка включає в себе персонал, основні та додаткові фонди, а також матеріальні та фінансові ресурси, є фундаментом для будь-якого бізнесу. Це основа, на якій будуються всі інші аспекти діяльності підприємства. Ефективне використання цих ресурсів є ключовим для забезпечення продуктивності та рентабельності [47, с.81].

Трудовий потенціал, що відображає здібності персоналу створювати продукцію, є важливим для успішного функціонування підприємства.

Управлінський потенціал, що включає в себе ефективність менеджменту, визначає, наскільки добре підприємство може використовувати свої ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Інноваційний потенціал, який характеризує до здатність підприємства оновлювати та змінювати технології, є вирішальним для підтримання конкурентоспроможності.

Фінансовий потенціал, що включає ліквідність та кредитоспроможність, вказує на здатність підприємства фінансувати свою діяльність та інвестиційні проекти.

Інформаційний потенціал, що означає забезпечення необхідною інформацією

для управлінських рішень, є ключовим для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень[45].

Додатково, в структурі ресурсного потенціалу підприємства вирізняють об'єктивні та суб'єктивні складові.

Об'єктивні включають виробничі, фінансові, інформаційні та інші матеріальні аспекти, тоді як суб'єктивні охоплюють такі елементи, як управлінські, організаційні та інші нематеріальні складові [52].

Вивчення стратегічного потенціалу підприємства є ключовим елементом і важливою передумовою для забезпечення його розвитку в довгостроковій перспективі.

Ефективне усвідомлення та використання стратегічного потенціалу підприємства відіграє ключову роль у досягненні його стратегічних цілей і підвищенні конкурентоспроможності. Стратегічний потенціал являє собою складну систему, що охоплює різноманітні ресурси та можливості підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, трудові, інноваційні та управлінські компоненти. Його розвиток та застосування потребують ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства, а також реалізації цілеспрямованих заходів для впровадження стратегічних ініціатив і досягнення довгострокових результатів [49, с. 21].

Важливо підкреслити, що успіх у реалізації стратегічних ініціатив залежить не лише від наявності відповідних ресурсів, але й від здатності підприємства ефективно їх використовувати. Це вимагає збалансованого підходу до управління всіма аспектами діяльності, від внутрішньої організації та інновацій до фінансового планування та маркетингової стратегії. Стратегічний потенціал підприємства стає ключовим фактором його розвитку, визначаючи його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, реагувати на виклики та використовувати нові можливості для зростання та процвітання.

1.2. Система управління потенціалом підприємства та логістикою авіаперевезень в сучасних умовах

Управління логістикою повітряного транспорту є складною та важливою областю дослідження. Оскільки світ стає все більш взаємопов'язаним, управління вантажними повітряними перевезеннями стало невід'ємною частиною глобальних бізнес-операцій. Управління логістикою повітряних перевезень передбачає планування, координацію та контроль усіх аспектів переміщення товарів повітряним транспортом із точки А в точку Б, щоб відповідати вимогам клієнтів або дотримуватись термінів. Він включає відстеження відправлень, забезпечення дотримання стандартів безпеки як для пасажирів, так і для вантажних перевізників, оптимізацію мережі маршрутів для підвищення ефективності та економічності, а також врахування проблем навколишнього середовища, таких як правила викидів.

Однією з ключових особливостей управління матеріально-технічним забезпеченням повітряного транспорту є те, що воно повинно враховувати багато різних змінних, включаючи погодні умови, які можуть суттєво вплинути на розклад польотів; обмеження повітряного простору внаслідок військової діяльності чи інших факторів; наявність аеропорту на кожному етапі подорожі; витрати на паливо, які можуть змінюватися за короткий термін залежно від ринкових сил; заходи безпеки, розроблені для захисту безпеки пасажирів, а також забезпечують ефективні транспортні процеси; і процедури митного оформлення на міжнародних кордонах, які можуть значно відрізнятися в різних країнах з різними законами, що регулюють торговельну діяльність. Усі ці елементи потребують ретельного розгляду під час прийняття рішень щодо обраних маршрутів, вибору літака, часу завантаження тощо.

Другою особливістю цього типу логістичної системи є її складність порівняно з наземними системами, де менше змінних, що впливають на продуктивність. Повітряні вантажні перевезення потребують детальнішого планування через більші відстані, які потрібно подолати за коротші часові рамки, а також обмежену ємність у плані використання літаків/вантажних контейнерів. Це означає, що кожна хвилина на рахунку, якщо компанії хочуть швидко доставляти свої товари без додаткових

витрат, як-от затримок, спричинених несподіваними обставинами, такими як погана погода чи механічні проблеми, що впливають на польоти. Крім того, деякі аеропорти мають особливі правила щодо типів/розмірів/ваги, які можна відправляти. через них, тож попереднє розуміння цих правил допоможе забезпечити безперебійний транспортний досвід

Загалом, управління повітряними вантажними перевезеннями вимагає високого рівня досвіду в поєднанні з сучасними знаннями, пов'язаними з галузевими тенденціями та розробками, щоб залишатися конкурентоспроможними на глобальних ринках, що постійно змінюються.

Головними завданнями менеджменту авіакомпанії являються:

- експлуатація закріплених за ними міжнародних ліній на основі свідоцтва експлуатанта;
- забезпечення безпеки, регулярності польотів та високої культури обслуговування пасажирів і клієнтури на відповідних авіалініях;
- забезпечення якісного обслуговування авіаційної техніки та наземного обладнання;
- підготовка кваліфікованих кадрів для польотів на рейсах;
- взаємодія різними міністерствами, відомствами тощо [35].

Для ефективної організації авіаперевезень, авіакомпанія повинна розробити і впровадити у своїй організації керівництво з виробництва польотів, керівництво з технічного обслуговування і керівництво якістю, які містять в собі встановлені і прийняті експлуатантом до виконання правила, процедури і норми по організації та забезпеченню польотів [35].

Також, авіакомпанія повинна забезпечити наявність виробничої бази, обладнаної для організації та оперативного управління польотами повітряних суден, виконання необхідних робіт з підтримки льотної придатності повітряних суден, аналізу польотної інформації, збору і обробки даних по надійності авіаційної техніки і безпеки польотів, підготовки авіаційного персоналу, обліку та зберігання експлуатаційно-технічної документації та документації на основні та комплектуючі вироби повітряних суден [35].

Управління логістичною системою є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Він передбачає нагляд і координацію діяльності, пов'язаної з переміщенням, зберіганням і розподілом матеріалів у компанії. Основні функції управління, пов'язані з управлінням логістичною системою, включають контроль запасів, планування транспортування, складування та дизайн упаковки, впровадження систем обробки/виконання замовлень, а також підтримку обслуговування клієнтів.

Контроль запасів є однією з важливих функцій, якою необхідно керувати, щоб існувати ефективний ланцюг поставок. Це включає відстеження рівня запасів у всіх точках ланцюга постачання від виробництва до доставки кінцевим користувачам або клієнтам. Планування транспортування охоплює планування відправлень на основі моделей попиту, а також врахування факторів вартості, таких як споживання палива або тарифи на фрахт, під час визначення маршруту, який забезпечить максимальну ефективність для часових масштабів доставки товарів. Складування та дизайн упаковки є ще двома компонентами, необхідними для ефективного управління логістичною системою; для цього потрібні знання про вимоги до розміру продукту на додаток до розуміння того, як найкраще зберігати предмети, щоб вони залишалися безпечними під час транзитних періодів до досягнення кінцевого пункту призначення.

Впровадження систем обробки/виконання замовлень забезпечує правильну доставку замовлень відповідно до специфікацій замовника, одночасно забезпечуючи бачення в реальному часі того, де зараз знаходяться продукти протягом усього їхнього шляху, доки вони не досягнуть кінцевих користувачів або клієнтів (або до дверей). Нарешті, але не менш важливе, служба підтримки клієнтів допомагає підтримувати позитивні стосунки з клієнтами, швидко й ефективно реагуючи на запити щодо наявності продуктів, оновлення статусу доставки тощо.

Загальне управління успішною системою логістики вимагає ретельного розгляду та виконання в різних дисциплінах, таких як контроль запасів, планування транспортування, складування та дизайн упаковки, процеси виконання замовлень, а також функції підтримки клієнтів. Без належного нагляду було б важко, а то й

неможливо, щоб як великі, так і малі компанії працювали злагоджено без збоїв через затримки, спричинені безгосподарністю десь внизу, отже, чому ці ключові сфери ніколи не слід ігнорувати, якщо бажаєте успіху!

До головних управлінських функцій управління логістичною системою відносять:

- планування (тактичне, стратегічне, оперативне);
- організація;
- регулювання (тобто, прийняття певних рішень);
- координація;
- аналіз;
- аудит (внутрішній і зовнішній);
- контролінг;
- ціноутворення [16, с .3].

Планування є однією з головних складових управління логістичної діяльності авіакомпанії.

Воно полягає в визначенні цілей логістики авіакомпанії, які повинні бути чітко сформульовані. При недотриманні цих умов всі зусилля керівництвом компанії можуть виявитися марною тратою часу, матеріальних засобів і людських ресурсів.

Всі цілі, незалежно від того, чи вони довгострокові або короткострокові, повинні бути конкретними для кожного логістичного підрозділу [35]. Вироблення стратегії і тактики є другим етапом планування в управлінні логістичної діяльності авіакомпанії.

Стратегія – це загальний план дій, спрямований на досягнення поставленого завдання. Тактика - це детальні методи і техніка виконання стратегічних задумів авіакомпаній. Наступним етапом планування логістичної діяльності є організація та регулювання, тобто визначення шляхів досягнення поставлених цілей відповідно до ринкової стратегії авіакомпанії.

Серед найбільш важливих функцій організації логістики є також аналіз, аудит та контролінг, які забезпечують підтримання логістики на необхідному рівні.

Ціноутворення також впливає на функціонування логістичної системи авіакомпанії, адже якість наданих послуг залежить від їх ціни.

Отже, сьогодні логістика дозволяє вирішити безліч завдань при грамотному її плануванні, і, що найголовніше в умовах непростой ситуації на світовому економічному ринку, логістика знаходить нові методи оптимізації перевезень.

Загальновідомо, що доставка вантажів авіатранспортом - це не тільки найбільш швидкий спосіб перевезення, але ще і найдорожчий. Доставка вантажів авіатранспортом дозволяє значно заощадити час. Доставка вантажів авіатранспортом схильна до впливу не тільки законів ринку, а й інших факторів - від економічної і політичної ситуації в світі до погоди. Тільки компанії, які працюють в такій сфері, як логістика вантажоперевезень, можуть, знаючи особливості і правила авіаперевезень, підібрати той варіант, при якому вага, час, маршрут будуть підібрані таким чином, щоб найбільш оптимізувати витрати на перевезення.

Серед показників оцінки логістики доставки вантажів, можна виділити наступні: – прогноз попиту за структурою та напрямками доставки; – прогноз обсягу доставок; – агенти: види та їх кількість; – тарифи авіакомпаній; – штрафи та санкції; – тарифи продажу; 24 – пропускні можливості вантажних аеропортів. – мережа повітряних суден; – частота виконання рейсів та види повітряних суден; – тощо.

Один з параметрів, від якого залежить вартість – це вага, обсяг, кількість місць в партії вантажу. Для того, щоб доставка вантажів обійшлася в найменшу суму, потрібно об'єднати об'ємні і важкі вантажі (таким чином зменшити загальний розрахунковий об'ємний вага).

Також потрібно забезпечити правильну упаковку - це буде гарантувати збереження товарів і оптимізацію обсягу (при упаковці в одну тару великої кількості вантажних місць). Все це дозволяє зменшити витрати, яких вимагає доставка вантажів. Можлива консолідація вантажу - об'єднання навіть різних партій. При цьому доставка вантажів також передбачає деяке зберігання вантажу, що теж недешево.

Щоб оптимізувати витрати, необхідно врахувати різні варіанти, поррахувати оптимальне співвідношення економії на консолідації, збитків під час зберігання

вантажів. Це складне завдання, яке повинна вирішити логістика, і тут важливо все прорахувати і вибрати найбільш економічний і найменш збитковий варіант.

Також важливо ретельно перевіряти пакувальний лист - часто авіакомпанії довіряють цим даним і не зважають вантаж - помилки обійдуться дорого. А будь-які помилки, навіть найменші, призводять до втрати часу, а, отже, і грошей. Логістика вирішує непрості завдання і для того, щоб доставка вантажів була максимально ефективна, необхідно працювати тільки з надійними компаніями, що забезпечують швидке і якісне виконання всіх поставлених завдань [20, с.35].

Це забезпечується тим, що логісти постійно відстежують наявні пропозиції ринку, аналізують його сучасний стан, підбирають кращий маршрут та вигідніше поєднання ціни, часу та інших критеріїв доставки вантажу для клієнта. Стосовно самої організації вантажних перевезень, то авіатранспортом можна здійснювати перевезення різноманітних вантажів: це і продукти, які швидко псуються, негабаритні та великовагові вантажі, а також хімічні речовини.

При перевезеннях вантажів будь-якого типу літаки є простішими, адже вони не повинні стояти годинами на митниці, і через це товар може бути доставлений у визначений термін. Але перевезення авіатранспортом вимагають також відповідних умов для вантажів.

Так, вантажні перевезення на борту ПС потребують наступних умов [13]:

1. Об'єми вантажу повинні забезпечувати його безпроблемне навантаження (розвантаження) на або з повітряного судна, його розміщення у вантажних відсіках та кріплення.

2. Надання вантаж перевізником необхідних документів, які вимагає чинне законодавство, нормативних документів у сфері цивільної авіації.

3. Вантаж при перевезенні повинен бути максимально безпечним для пасажирів, екіпажу, багажу та іншому вантажу, що транспортується разом.

4. Вантаж має мати цілу тару та пакування, які забезпечують можливість надійного швартування на борту ПС та збереження при транспортуванні.

5. Ввезення або вивезення, транзит на та з території держави має бути дозволений законодавством цієї держави. [13]

Небезпечні, швидкопсувні вантажі, тварини та інші спеціалізовані вантажі можливі до перевезення, якщо вони дозволені до перевезення чинним законодавством України, іноземних держав, міжнародними нормами та нормативними актами в галузі авіації.

Такі вантажі мають бути прийняті до перевезення виключно за згодою перевізника. [23] Також важливе те, що кожен вантаж потребує тари або пакування для забезпечення його зберігання.

Він має бути перевезений у цілій тарі або упаковці, яка відповідає чинним стандартам, а ті вантажі, які не мають відповідних стандартів – в цілій тарі, яка забезпечуватиме його збереження при перевезенні та перевантаженні.

Отже, вантаж має бути упакований, враховуючи його специфічні властивості та особливості так, щоб тара та пакування могли забезпечувати збереження вантажу під час перевезення повітряним транспортом та виключали будь-яку можливість пошкодження інших вантажів та майна перевізника [23, с. 52].

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін та нестабільність стають нормою, стратегічне управління потребує глибокого розуміння та ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства. Система управління стратегічним потенціалом визначається як комплексна стратегія, спрямована на максимізацію ефективного використання ресурсів, можливостей та здібностей підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення його конкурентоспроможності. Визначення стратегічного потенціалу є першою та важливою складовою системи управління. Це вимагає глибокого аналізу та оцінки ресурсів, можливостей та загроз, які впливають на діяльність підприємства. Розуміння сутності та обсягу стратегічного потенціалу дозволяє визначити його ключові складові та потенційні можливості для подальшого розвитку.

Система управління стратегічним потенціалом передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію використання цього потенціалу. Це означає створення чіткої стратегічної візії, встановлення конкретних цілей та розробку дієвих планів дій для їх досягнення. При цьому необхідно враховувати не лише внутрішні, а й зовнішні фактори, які впливають на

стратегічний потенціал підприємства.

Ефективна система управління стратегічним потенціалом передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів. Це означає створення системи ключових показників продуктивності, які дозволяють вчасно виявляти прогалини та можливості для подальшого вдосконалення. Крім того, важливо проводити аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів для постійного адаптування стратегій управління. Стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах є складною та багатоаспектною. Вона вимагає інтеграції стратегічного мислення, аналітичних навичок та лідерських якостей для успішного досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Швидкі зміни умов бізнес-середовища, динамічність та невизначеність впливу зовнішніх факторів значно ускладнюють процес формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства, необхідного для виконання його загальної стратегії розвитку. У таких умовах ключовою передумовою успішного функціонування підприємства є ефективне використання наявного стратегічного потенціалу та професійне управління ним. Управління стратегічним потенціалом підприємства включає процеси планування, розвитку та раціонального використання ресурсів і можливостей, що сприяють досягненню стратегічних цілей і виконанню поставлених завдань. Це важлива складова стратегічного управління, яка спрямована на створення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для всіх секторів економіки, включаючи авіаційну галузь. У цих умовах ефективне управління потенціалом авіаційного підприємства набуває критичної важливості. Поняття «потенціал підприємства» охоплює всі доступні ресурси, можливості та компетенції, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей навіть у надзвичайних умовах. Постійні загрози та нестабільність вимагають швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Авіаційні підприємства мають переглядати свої стратегічні плани, орієнтуючись на збереження операційної діяльності, оптимізацію витрат та безпеку.

Військові дії значно обмежують доступ до матеріальних, фінансових і

людських ресурсів. Це вимагає раціонального використання наявних ресурсів та залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги.

Управління потенціалом має враховувати необхідність гарантування безпеки авіаперсоналу, пасажирів і інфраструктури. Інвестиції в сучасні системи моніторингу та захисту є ключовим напрямом. Використання цифрових технологій, таких як дистанційне управління, автоматизація процесів і впровадження штучного інтелекту, дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

В умовах війни персонал є не лише виконавцем, а й джерелом ідей для адаптації підприємства. Створення безпечних умов праці, забезпечення психологічної підтримки та професійного розвитку працівників сприяє підвищенню їх ефективності. Раціональне управління фінансами є вирішальним. Особливо важливо знаходити можливості для скорочення витрат, залучення інвестицій і пошуку міжнародних грантів. Використання сучасних технологій дозволяє підтримувати операційну діяльність, навіть у випадках, коли фізичний доступ до певних ресурсів обмежений.

Основні аспекти стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах включають в себе:

- аналіз і оцінку потенціалу: підприємство повинно здійснювати аналіз своїх внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей, а також можливостей; це дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, а також можливості й загрози;

- розробка стратегії: на основі аналізу підприємство розробляє стратегію, яка визначає, як використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей; це може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, виходження на нові ринки, оптимізацію виробничих процесів тощо;

- ресурсне забезпечення: підприємство повинно забезпечити необхідні ресурси, такі як фінанси, людські ресурси, технології і матеріали, для реалізації своєї стратегії;

- моніторинг і контроль: важливо постійно відстежувати і оцінювати реалізацію стратегії та вчасно вносити корективи в разі необхідності; моніторинг

дозволяє переконатися, що підприємство залишається на правильному шляху;

- адаптація і розвиток: підприємство повинно бути готовим до змін у своєму стратегічному потенціалі відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Адаптація і постійний розвиток є ключовими для успішного управління стратегічним потенціалом [26].

Стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах є багатограним процесом, який включає в себе розробку напрямів розвитку, ідентифікацію бізнес-можливостей, визначення моделі поведінки підприємства, аналіз типології потенціалу, реалізацію механізмів управління, розробку алгоритмів формування потенціалу, застосування технологій управління, а також створення правил для формування та управління потенціалом підприємства.

Огляд літератури з цього питання дає можливість виокремити декілька підходів до розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах.

I підхід – процес стратегічного управління розвитком підприємства представлене у вигляді наступних блоків: розроблення стратегічного набору; створення програми заходів із трансформації виробничого та управлінського потенціалу; оцінювання пріоритетності й послідовності реалізації заходів; розроблення комплексної програми з формування стратегічного потенціалу розвитку підприємства, її ведення (застосування); створення системи стратегічного контролю. Перевагою реалізації такої методики управління є досягнення узгодженості процесів нарощування стратегічного потенціалу та здійснення стратегії підприємства. Як недолік, слід вказати відсутність врахування деяких складових елементів стратегічного потенціалу підприємства.

II підхід – у стратегічному управлінні виділяють три стадії: формулювання стратегії, виконання стратегії та оцінка. Перш за все, варто сформулювати стратегію на основі можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства, а також із визначенням стратегічних та альтернативних шляхів досягнення намічених цілей. На стадії виконання стратегії підприємства необхідно скласти короткотермінові завдання, які будуть підпорядковані загальній стратегічній цілі господарюючого суб'єкта, а також враховувати внутрішню кадрову, фінансову, інноваційну та

виробничу політику. Фінальною стадією за другим підходом є оцінка результатів стратегічного управління, яка визначає ефективність проведеної роботи і формує напрями нівелювання негативної діяльності. Однак, такий підхід позбавлений зваженої оцінки стратегічного потенціалу, що значно знижує якість проведеної роботи.

III підхід – управління стратегічним потенціалом припускає проведення таких дій: виявлення структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг і слабких сторін діяльності підприємства; формування методики діагностики потенціалу; оцінювання елементів потенціалу; виявлення їх синергетичного впливу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства; розроблення загальної й локальної стратегій зі зміцнення та розвитку потенціалу.

IV підхід – визначено такі етапи управління стратегічним потенціалом

- формування комплексу елементного складу стратегічного потенціалу і граничних меж відповідно до отриманих результатів діяльності;
- систематизація й діагностика структури стратегічного потенціалу;
- застосування методології фінансового інжинірингу для формування управлінських рішень у випадку виявлення негативної динаміки;
- формулювання методичного апарату управління стратегічним потенціалом, направленою на збільшення елементних складових в умовах обмеженості інформації та нестійкого екзогенного середовища функціонування господарюючого суб'єкта.

У практичній діяльності підприємства перспективним вважають науковий підхід, за яким управління потенціалом розглядається як елемент стратегічного управління і передбачає реалізацію таких стадій: система стратегічного планування; система реалізації та система контролю.

Перша стадія має визначати направлення діяльності підприємства відповідно до стану ринку і наявних виробничих ресурсів.

На другій стадії управління потенціалом здійснюється практична реалізація сформованих раніше завдань. Відповідно до вимог завершальної стадії необхідно провести діагностування наявної стратегії господарюючого суб'єкта і встановити

можливі ризики. У всіх наведених вище підходах не зазначено єдиної методики управління останнім, щоб враховувала його складові елементи та стратегічні цілі підприємства. Вважаємо, що запропонований підхід є найдоцільнішим для стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в умовах сучасного швидкозмінного зовнішнього середовища. Управління стратегічним потенціалом у таких умовах виступає важливим елементом загальної системи менеджменту, оскільки забезпечує інтеграцію економічних процесів і стабільне функціонування виробничої системи.

Формування ефективної стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності демонструє його здатність впорядковувати процеси створення та використання потенціалу відповідно до внутрішніх потреб господарської діяльності. Управління стратегічним потенціалом орієнтоване на його формування та розвиток у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

На етапі оцінки поточного рівня стратегічного потенціалу підприємства необхідно здійснити всебічний аналіз основних складових, таких як людські ресурси, фінанси, технології, операційні процеси тощо. Це потребує ретельного вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також аналізу зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на його діяльність.

Оцінка рівня використання стратегічного потенціалу підприємства передбачає визначення пропускну здатності та ефективності використання наявних ресурсів. Це може включати аналіз ринкової позиції, оцінку рентабельності інвестицій, а також вивчення рівня внутрішньої координації та співпраці між відділами та підрозділами. Прийняття рішень з передбачає розробку конкретних стратегій та планів дій на основі результатів попередніх аналізів. Це може включати розробку імплементаційних стратегій, реорганізацію структури підприємства, впровадження нових технологій та інновацій, а також організацію навчальних програм для персоналу. Контроль за використанням стратегічного потенціалу підприємства передбачає встановлення системи моніторингу та звітності, яка дозволяє вчасно виявляти та вирішувати будь-які відхилення від стратегічних цілей. Це може включати проведення регулярних аудитів, аналіз фінансової звітності, оцінку результатів виконання стратегічних ініціатив та інше.

Загалом, стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах є складним та багатограним процесом, який вимагає поєднання стратегічного мислення, аналітичних навичок та лідерських якостей. Застосування визначеної методики дозволить підприємству ефективно використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних цілей та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному бізнес-середовищі. Узагальнення принципів дозволяє побудувати дієву систему стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах, яка здатна забезпечити реалізацію загальної стратегії розвитку шляхом використання наявних ресурси та створення нових резервів для їх нарощення. Система розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах представлена рис. 1.1.

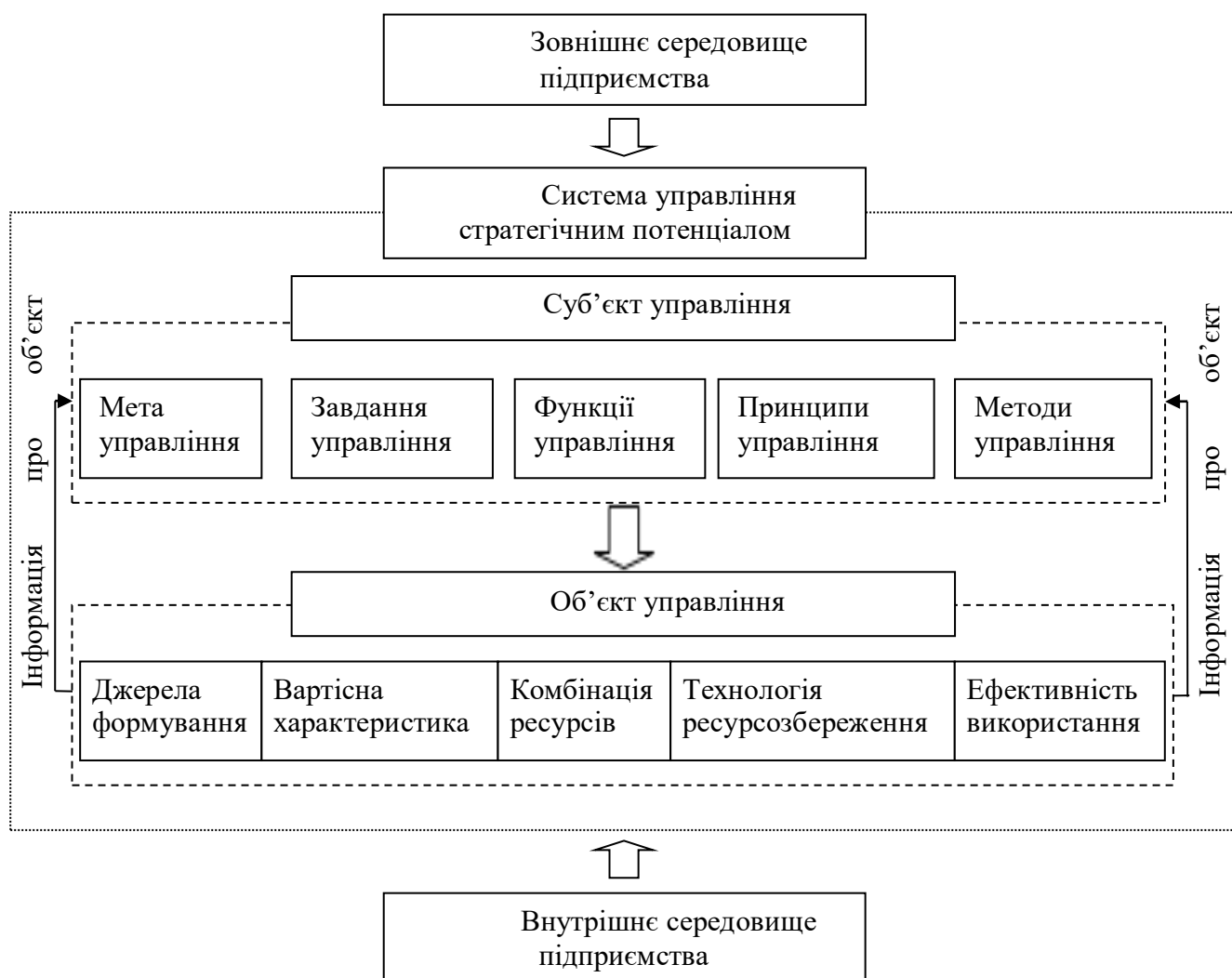


Рис. 1.1. Система розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах

Ефективність системи управління ресурсним потенціалом безпосередньо залежить як від кожного окремого структурного елемента, так і від рівня їхньої взаємодії. З огляду на це, важливо періодично оцінювати ступінь узгодженості елементів системи управління між собою, а за потреби вносити корективи для підвищення її дієвості та відповідності стратегічним цілям підприємства.

У сучасних умовах необхідно забезпечувати мобільність інфраструктури та її захищеність від воєнних ризиків. Головними викликами для системи управління потенціалом авіаційного підприємства є обмеженість ресурсів, ризики для безпеки та невизначеність майбутнього. Проте, війна також створює можливості для трансформації галузі. Інтеграція міжнародного досвіду, розвиток інноваційних рішень і кооперація з державними органами та партнерами сприятиме відновленню та модернізації авіаційної сфери.

Таким чином, система управління потенціалом авіаційного підприємства в умовах війни повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на збереження та розвиток ключових ресурсів. Це забезпечить стійкість підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до аналізу логістики міжнародних авіаперевезень та оцінки дієвості системи управління

Методологія аналізу логістики авіаперевезень є критичним компонентом у розумінні складнощів, пов'язаних з цим видом транспорту. Щоб належним чином проаналізувати та зрозуміти складні деталі, з яких складається ефективний ланцюг поставок, важливо враховувати як якісний, так і кількісний підходи. Якісні методи включають інтерв'ю, опитування, фокус-групи та спостереження, які дозволяють провести всебічну оцінку з багатьох точок зору. Кількісні методи, такі як аналіз витрат і вигоди або регресійне моделювання, надають більш точні дані для порівняння.

Аналізуючи логістику, пов'язану саме з авіаперевезеннями, необхідно враховувати кілька ключових компонентів, таких як пропускна здатність

інфраструктури аеропорту та заходи безпеки; практика планування авіакомпаній; витрати на паливо; процедури обробки вантажів; митні правила тощо, кожен компонент слід досліджувати окремо за допомогою відповідних аналітичних методів, щоб отримати уявлення про те, як вони взаємодіють один з одним у загальній структурі системи, щоб можна було приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації операцій або ініціатив стратегічного планування.

Підсумовуючи, ефективна методологія під час аналізу логістики, пов'язаної з повітряними перевезеннями, вимагає ретельного розгляду, враховуючи її складність через численні компоненти, які мають різний ступінь впливу на ефективність операцій – починаючи від факторів макrorівня, як-от глобальні економічні умови, і закінчуючи проблемами мікрорівня, як-от графіки технічного обслуговування повітряних суден. Використовуючи як якісні, так і кількісні методології, відповідним чином адаптовані до конкретних умов, зацікавлені сторони можуть гарантувати, що їхні зусилля принесуть значні результати, дозволяючи їм краще передбачати майбутні тенденції та відповідним чином планувати

Основними видами діяльності авіапідприємств є:

- організація та виконання авіаційних перевезень за міжнародними та внутрішніми авіалініями на регулярній та чартерній основі відповідно до чинних міжнародних договорів та ліцензій на експлуатацію авіаліній, що видаються в установленому порядку;
- обслуговування пасажирів, надання їм різного роду послуг в аеровокзалах і на борту повітряних суден;
- обслуговування вантажів відправників та одержувачів;
- продаж пасажирських і вантажних перевезень;
- підтримка льотної придатності повітряних суден;
- забезпечення якісного обслуговування авіаційної техніки та наземного обладнання;
- забезпечення авіаційної безпеки;
- забезпечення безпеки і регулярності польотів;

– високої культури обслуговування пасажирів і клієнтури в аеровокзалах і на борту повітряних суден на внутрішніх і міжнародних авіалініях; – підготовка кваліфікованих кадрів [4, с .75].

До основних показників перевізної діяльності авіапідприємств відносяться:

- кількість перевезених пасажирів на рейсах авіакомпаній;
- кількість перевезеного вантажу на рейсах авіакомпаній;
- кількість перевезеної пошти на рейсах авіакомпаній;
- кількість виконаних рейсів за льотний період часу (сезон, півроку, рік);
- наліт годин авіакомпаній за льотний період часу (сезон, півроку, рік);
- пасажиропотік (вилетіли, прилетіли, транзитних і трансфертних);
- кількість обробленого багажу пасажирів при оформленні на рейси в аеровокзалах аеропортів;
- кількість обробленого платного багажу пасажирів;
- кількість обробленого вантажу при оформленні на рейси у вантажних терміналах аеропортів;
- кількість обробленої пошти;
- кількість обслужених рейсів авіакомпаній (літако – вилети-прильотів).

Економічні показники транспортної діяльності включають вартість і наявність палива, кількість і типи транспортних засобів, що використовуються, інвестиції в інфраструктуру, наприклад дороги або залізниці, дані про зайнятість транспортних працівників, обсяги вантажів, що переміщуються різними видами транспорту (повітря/на земля), імпорт /рівні експорту, пов'язані з транспортними послугами та рухом товарів. Крім того, фактори навколишнього середовища, такі як викиди від транспортних засобів, також можна використовувати для вимірювання економічної ефективності в цьому секторі.

За напрямом дослідження, змістом, постановочної частини і результатами методи, використовувані в логістиці, можна класифікувати за їх групами – економічні, математичні, евристичні, економіко-математичні, організаційно економічні. \

З урахуванням цього їх класифікація здійснюється за місцем в логістиці і призначенням при вирішенні логістичних завдань на економічні, математичні та евристичні.

Кожну групу методів складають конкретні методи, вони представляють частину їх різноманіття, що застосовується при вирішенні логістичних завдань. Наведемо найбільш популярні методи в логістичних дослідженнях.

Зміст методів, класифікованих за вищеназваними групами, можна представити наступним чином:

- оцінка логістичних показників;
- економічні методи;
- балансовий метод, методи ціноутворення, аналіз ABC, аналіз XYZ, метод Парето, метод 5W2H;
- математичні методи;
- прогнозування;
- моделювання оптимізація, метод найменших квадрантів, прийняття рішення в умовах невизначеності;
- евристичні методи - дерево рішень, метод Монте-Карло, метод Дельфи, «мозкова атака», евристичне прогнозування;
- економіко-математичні методи - метод центру ваги, планування, визначення точки беззбитковості, функціонально-вартісний аналіз, метод зниження залишку;
- організаційно-економічні методи - управління за цілями, нормативний метод, метод реактивного реагування, експертно-аналітичний метод, метод навчання дією [28, с. 32].

Аналіз складових стратегічного потенціалу підприємства та ефективності системи його управління є критично важливим завданням для забезпечення успішності та стійкості в умовах постійних змін на ринку. Ефективний аналіз складових стратегічного потенціалу передбачає вивчення ключових ресурсів та можливостей підприємства. Це може включати аналіз людського капіталу, фінансових ресурсів, технологій, бренду та інших факторів, які визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку. Важливо провести оцінку

ефективності системи управління стратегічним потенціалом. Це включає в себе аналіз внутрішніх процесів управління, структури та керівництва, а також оцінку результатів впровадження стратегій та ініціатив. Методичні підходи можуть включати в себе використання різних інструментів та методів, таких як SWOT-аналіз, аналіз промислового середовища, портфельний аналіз та інші. Ці інструменти дозволяють здійснювати комплексний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що стоять перед ним.

У сучасних умовах бізнесу, де швидкість змін є нормою, ефективне управління стає ключовим фактором успіху. Застосування методичних підходів до аналізу та оцінки цього потенціалу допомагає підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Стратегічний потенціал підприємства визнається ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку. Стратегічні напрямки та тактичні рішення, що приймаються, впливають на формування потенціалу й відіграють вирішальну роль у створенні конкурентних переваг. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливо провести всебічну оцінку його стратегічного потенціалу та оцінити ефективність системи управління ним.

Оцінка стратегічного потенціалу полягає у визначенні його вартості у грошовому вираженні, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Така оцінка дає інформацію про:

- рівень залучення ресурсів у виробничий процес;
- використання активної частини потенціалу;
- ефективність інвестованих ресурсів у створення й розвиток стратегічного потенціалу [59].

Методи оцінки стратегічного потенціалу поділяються на три групи:

1. Результативний метод. Цей підхід базується на оцінці вартості об'єкта через величину чистого потоку позитивних результатів, отриманих від його використання. Він враховує перспективи розвитку підприємства та об'єкта оцінки. Основні недоліки методу включають залежність від прогнозованої

інформації, суб'єктивність розрахунків і складність отримання точних показників через нестабільність господарських процесів.

2. Витратний метод. Цей підхід передбачає оцінку вартості об'єкта через аналіз витрат, спрямованих на його створення. Він дозволяє оцінити ефективність використання активів підприємства й можливості їх удосконалення. Серед недоліків – орієнтація на дані минулих періодів і відсутність врахування ринкових перспектив.
3. Порівняльний метод. Вартість об'єкта визначається шляхом порівняння з аналогічними об'єктами на ринку. Цей підхід є ефективним в умовах доступності якісних ринкових даних.

Вибір методу оцінки залежить від специфіки підприємства, мети оцінки та доступності необхідної інформації [57, с. 35–39].

Успішність підприємницької діяльності значною мірою визначається правильною стратегією управління потенціалом підприємства. Її вибір залежить від таких чинників, як обсяг стратегічного потенціалу, рівень конкурентоспроможності та частка ринку підприємства.

Основні показники, які характеризують ефективність стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах, включають наступні аспекти:

1. Оцінка матеріальних ресурсів включає аналіз потенційних можливостей предметів та засобів праці, а також технічних і технологічних ресурсів підприємства. Цей аспект важливий для визначення, наскільки підприємство раціонально використовує свої матеріальні ресурси та чи існують можливості для їх оптимізації.

2. Оцінка трудових ресурсів включає аналіз показників руху кадрів, рівня продуктивності праці та інших аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом. Ефективне управління кадрами важливе для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінка фінансових ресурсів включає аналіз фінансових показників, обсягів прибутковості, платоспроможності та ліквідності підприємства. Ефективне

фінансове управління є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та розвитку.

4. Оцінка інформаційних ресурсів включає аналіз технічного забезпечення інформаційною системою, аналізу кадрового забезпечення та їх кваліфікаційного рівня. Ефективне управління інформаційними ресурсами важливе для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення інноваційного розвитку. Оцінка технологічних ресурсів є ключовою складовою стратегічного потенціалу. Це включає аналіз доступних технологій, їхню інноваційність та відповідність потребам ринку. Ефективне використання технологічних ресурсів дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та адаптивним до змін у виробничому середовищі.

5. Оцінка маркетингових ресурсів включає аналіз стратегій маркетингу, брендингу, а також здатність підприємства адаптуватися до потреб ринку. Ефективне використання маркетингових ресурсів дозволяє підприємству створювати попит на свої товари та послуги та забезпечувати стабільність.

6. Оцінка інноваційних ресурсів включає аналіз можливостей для впровадження новаторських ідей, технологій та продуктів. Ефективне управління інноваційними ресурсами дозволяє підприємству залишатися на передовій позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

7. Крім того, оцінка ресурсів також має враховувати їхню взаємодію та синергію. Важливо забезпечити гармонійне поєднання різних типів ресурсів для досягнення максимального ефекту та оптимізації використання потенціалу підприємства.

Отже, стратегія розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах вимагає комплексного підходу та систематичної оцінки всіх його складових частин. Послідовний аналіз та оцінка різних видів ресурсів дозволяють підприємству ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, розробляти ефективні стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення успіху у конкурентному бізнес-середовищі. Ці аспекти разом утворюють стратегічний потенціал підприємства та впливають на його результативність функціонування.

Оцінка цих ресурсів допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для досягнення високої ефективності управління ресурсами [53, с.126-130]. Впровадження вищезазначених аспектів у практику діяльності підприємства може стати вагомим кроком для підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Адже ефективне використання стратегічного потенціалу дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку, пристосовуватися до нових умов та реагувати на зростаючі вимоги споживачів. Крім того, ретельна оцінка та управління стратегічним потенціалом дозволяють підприємству ефективно використовувати свої ресурси, максимізувати прибутковість та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому. Належне управління стратегічним потенціалом також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та його привабливості для потенційних інвесторів.

Отже, в умовах конкурентного та динамічного економічного середовища успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу, який визначає можливості суб'єкта господарювання щодо досягнення поставлених стратегічних цілей. Ефективна стратегія управління стратегічним потенціалом передбачає комплексний підхід, який включає формування, використання та розвиток ресурсів підприємства з урахуванням поточних і перспективних умов ринку. Одним із ключових завдань є забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління до швидкозмінного зовнішнього середовища, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу, оскільки компетенції та професіоналізм працівників є важливими складовими стратегічного потенціалу. Інвестування в навчання, підвищення кваліфікації, створення мотиваційних систем сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів і реалізації стратегічних цілей. Розробка стратегії також має враховувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринкового середовища.

Висновки до Розділу 1

Аналіз теоретико-методичних аспектів стратегічного управління суб'єкта авіаційної діяльності засвідчує, що ефективність управління залежить від здатності підприємства адаптуватися до сучасних викликів. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та зростання конкуренції авіаційні підприємства повинні впроваджувати інноваційні підходи до стратегічного розвитку.

Стратегія управління є багатогранним інструментом, який об'єднує аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, формування довгострокових цілей та реалізацію конкретних планів. Для авіаційного бізнесу ключовими чинниками успіху стають впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація операцій та використання систем штучного інтелекту, а також забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів.

Розглядаючи систему управління потенціалом підприємства, важливо наголосити на значущості людського капіталу. Інвестиції в навчання персоналу, розвиток лідерських якостей та створення сприятливого корпоративного середовища є визначальними для досягнення стратегічних цілей. Крім того, управління інфраструктурою та фінансовими ресурсами потребує ретельного планування та оптимізації.

Методичні підходи до аналізу системи управління підприємством також відіграють важливу роль. Використання інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та інших моделей дозволяє отримати чітку картину сильних і слабких сторін підприємства, а також визначити можливості й загрози у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління авіаційним підприємством є фундаментом його успішного розвитку. У сучасних умовах воно має бути спрямоване на гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість. Теоретико-методичні засади, розглянуті в цьому розділі, створюють підґрунтя для аналізу практичних аспектів діяльності підприємства та розробки ефективних рекомендацій для його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Організаційно – економічна характеристика МАУ

Міжнародні Авіалінії України (МАУ) – одне з найбільших та найвідоміших авіаційних підприємств України, яке відіграє ключову роль у забезпеченні міжнародної авіаційної сполученості країни. Засноване у 1992 році, підприємство стало піонером авіаційної галузі незалежної України, сприяючи інтеграції держави у світову транспортну систему.

Організаційна структура МАУ відповідає сучасним стандартам авіаційного бізнесу. Центральний офіс компанії розташований у Києві, а головний операційний вузол (хаб) базується в міжнародному аеропорту "Бориспіль". Компанія має багаторівневу управлінську структуру, яка включає стратегічний менеджмент, функціональні відділи (маркетинг, фінанси, операції, безпека польотів) та численні підрозділи для забезпечення операційної діяльності. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність та швидко адаптуватися до змін на ринку.

Економічна діяльність МАУ базується на трьох основних напрямках: пасажирські перевезення, вантажні перевезення та надання додаткових послуг (наприклад, продаж квитків, туристичні пакети, обслуговування літаків). Флот компанії складається переважно з літаків Boeing, що дозволяє оптимізувати технічне обслуговування та зменшити експлуатаційні витрати.

У фінансовій сфері МАУ стикається з численними викликами, такими як коливання попиту, залежність від цін на паливо та конкуренція з боку міжнародних та лоукостерів. Для підвищення економічної стійкості компанія впроваджує інноваційні стратегії, зокрема, цифровізацію продажів, оптимізацію маршрутної мережі та скорочення непрямих витрат.

Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою діяльності МАУ. Компанія активно підтримує благодійні ініціативи, реалізує програми з екологічної

відповідальності, такі як скорочення викидів CO₂, і прагне дотримання високих стандартів безпеки польотів, ставлячи пріоритет на комфорт та безпеку пасажирів.

Авіакомпанія є членом IATA (Міжнародної асоціації повітряного транспорту), що дозволяє їй пропонувати конкурентоспроможні тарифи на міжнародні маршрути, а також доступ до інших переваг, таких як пріоритетна посадка та обробка багажу в аеропортах по всьому світу. Крім того, Міжнародні авіалінії також пропонують програми лояльності, які дають клієнтам, які часто літають з ними, знижки на майбутні квитки або підвищення класу, якщо вони доступні.

З точки зору організаційно-економічних характеристик, Міжнародні авіалінії можуть похвалитися високими фінансовими показниками з року в рік, в основному завдяки їхній зосередженості на досконалому обслуговуванні клієнтів разом із заходами контролю за витратами, такими як ініціативи з підвищення ефективності використання палива, які впроваджуються в усій операційній системі. Протягом останніх років вони також інвестували значні кошти в модернізацію свого флоту, зберігаючи при цьому розумні ціни на квитки для пасажирів, які шукають якісні авіаперельоти, не порушуючи бюджетних обмежень.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» (МАУ) є провідною авіакомпанією України, що надає транспортні послуги як на внутрішніх, так і на міжнародних напрямках. Компанія була заснована в 1992 році і з того часу стала одним з найважливіших гравців української авіаційної промисловості. Флот IAU налічує понад 50 літаків, включаючи Boeing 737-800, літаки сімейства Airbus A320, регіональні літаки Bombardier CRJ900, а також багато інших типів. Авіакомпанія здійснює регулярні рейси до великих міст Європи та Азії з пересадками в понад 60 країн світу. Організаційно IAU складається з трьох основних відділів: пасажирських перевезень; вантажні операції; і відділ технічної підтримки та обслуговування, який займається всім необхідним ремонтом літаків у своєму парку. Кожен підрозділ тісно співпрацює під керівництвом об'єднаної управлінської команди, яка забезпечує ефективну роботу шляхом координації діяльності між різними відділами, зберігаючи при цьому високі стандарти безпеки в усіх сферах діяльності на кожному

етапі від планування до виконання до фази доставки або завершення ремонту. робота чи нові замовлення, розміщені клієнтами на борту їхніх літаків.

З економічної точки зору Міжнародні Авіалінії України пропонують конкурентоспроможні ціни для своїх пасажирів завдяки низьким експлуатаційним витратам, пов'язаним з використанням такої розгалуженої мережі на різних маршрутах по всьому світу, а також доступні знижки залежно від статусу членства в програмі для часто літаючих пасажирів тощо. Крім того, їм також вдалося успішно підтримувати міцні відносини з постачальниками, що дозволяє їм отримувати кращі угоди, що призводить до нижчої вартості заміни деталей, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення маржі кожного фінансового року, незважаючи на коливання цін на паливо протягом останніх кількох років.

Міжнародні авіалінії України (МАУ) є провідною авіакомпанією в країні, яка надає пасажирам надійні послуги авіаперевезень з моменту свого заснування в 1992 році. Маючи більш ніж 25-річний досвід, IAU стала однією з найбільш впізнаваних і надійних авіакомпаній серед мандрівників з по всьому світу. Основна мета компанії – забезпечити безпечні, комфортні та зручні рейси як для внутрішніх, так і для міжнародних мандрівників за конкурентними цінами.

IAU має великий флот, який включає такі сучасні літаки, як Boeing 737-800NG, Airbus A320-200 та Іл'юшін ІЛ-96М/Т із загальною місткістю понад 500 місць на рейс. Окрім цього вражаючого розміру флоту, IAU також пропонує додаткові послуги, такі як доступ до Wi-Fi на борту для пасажирів, які подорожують на великі відстані або яким потрібно залишатися на зв'язку під час міжнародних рейсів; першочергова перевірка в чергах; варіанти онлайн-бронювання; доступ до залів очікування в окремих аеропортах по всьому світу; спеціальні знижки для тих, хто часто літає тощо, що робить її однією з найпривабливіших авіакомпаній, доступних на сьогодні, з точки зору вартості та якості.

Організація також підтримує тісні відносини з іншими великими міжнародними перевізниками, такими як British Airways або Lufthansa, що дозволяє їм пропонувати своїм клієнтам кращі пропозиції на стикувальні рейси між різними країнами Європи або за її межі в Азіатсько-Тихоокеанський регіон, якщо це

необхідно, надаючи їм перевагу над Компанії-конкуренти, які працюють в одному ринковому просторі, завдяки своїй здатності пропонувати більш широкий спектр варіантів за нижчою ціною порівняно з конкурентами, які, можливо, ще не мають подібних партнерських відносин. Усі ці функції разом роблять Міжнародні Авіалінії України ідеальним вибором для тих, хто хоче літати всередині країни за кордон, не жертвуючи комфортом і зручністю в дорозі.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-господарської діяльності МАУ за 2020-2022 р.

Показник	Рік			Абсолютний приріст			Темп росту, %
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2020
Усього активів	9225715	7635754	8100000	-1599961	-1125715	-17,35	-12,20
Основні засоби (за залишковою вартістю)	7149651	5877045	6050000	-1272606	-1099651	-17,80	-15,38
Запаси	316230	323829	335000	7599	18770	2,40	5,93
Сумарна дебіторська заборгованість	969054	782388	800000	-186666	-169054	-19,25	-17,45
Грошові кошти та їх еквіваленти	106719	79098	85000	-27621	-21719	-25,89	-20,36
Власний капітал	-11373958	-10278627	-10000000	1095329	1373958	9,63	12,08
Статутний капітал	103034	103034	103034	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11660815	-10573120	-10300000	1087695	1360815	9,33	11,67
Довгострокові зобов'язання	7389893	7310853	7200000	-79040	-189893	-1,07	-2,57
Поточні зобов'язання	13209780	10612528	11000000	-2597252	-2209780	-19,66	-16,73
Чистий прибуток (збиток)	4233429	1087695	1500000	-3145734	-2733429	-74,30	-64,55
Чисельність працівників на кінець періоду	2126	2000	1950	-126	-176	-5,93	-8,28

У таблиці вище наведено інформацію про фінансові показники компанії з 2020 по 2022 рік. За цей період загальні активи зменшилися на 1 599 961 тис. грн у 2021 році та на 1 125 715 тис. грн у 2022 році порівняно з 2020 роком, що становить відповідно зменшення на 17,35% і 12,20%.

Основні засоби за залишковою вартістю знизилися на 1 272 606 тис. грн у 2021 році та на 1 099 651 тис. грн у 2022 році порівняно з 2020 роком. У той же час запаси показали невелике зростання на 2,4% у 2021 році та 5,93% у 2022 році.

Сумарна дебіторська заборгованість зменшилася на 19,25% у 2021 році та на 17,45% у 2022 році. Грошові кошти та їх еквіваленти також зазнали зниження, проте менш суттєве — на 25,89% у 2021 році та на 20,36% у 2022 році. Водночас власний капітал показав позитивну динаміку, збільшившись на 9,63% у 2021 році та 12,08% у 2022 році.

Таблиця 2.2

Динаміка доходів МАУ за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Абсолютний приріст			Темп росту, %
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2020
Фінансовий результат операційної діяльності:							
прибуток	7 410 139	7 321 813	7 500 000	-88 326	89 861	-1,19	1,21
Фінансовий результат оподаткування:							
прибуток	-347 034	937 657	1 000 000	1 284 691	1 347 034	370,23	388,33
Чистий фінансовий результат:							
прибуток	-1 924 606	807 823	900 000	2 732 429	2 824 606	141,97	146,79

Як бачимо, динаміка фінансових результатів компанії демонструє суттєві зміни. Незважаючи на зменшення доходів у 2020 році, спостерігалось поступове покращення в наступні роки, що свідчить про адаптацію компанії до зовнішніх умов і стабілізацію операційної діяльності.

Отже, МАУ виступає не лише важливим економічним суб'єктом, а й вагомим гравцем у сфері міжнародних транспортних перевезень. Незважаючи на виклики,

компанія демонструє готовність адаптуватися до динамічних умов ринку, зберігаючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи високу якість послуг. Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» є однією з провідних авіакомпаній країни і вже більше 30 років надає надійні послуги з авіап перевезень своїм клієнтам. Компанія виконує рейси в понад 60 напрямків у Європі, Азії, Африці, Північній Америці та Океанії. Його флот складається здебільшого з літаків Boeing 737 із середнім віком 10-15 років.

2.2 Аналіз логістичної діяльності та оцінка її ефективності

Логістична діяльність авіаційного підприємства є одним із ключових чинників, що впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та здатність забезпечувати якісні послуги клієнтам. У контексті Міжнародних Авіаліній України (МАУ) логістика охоплює широкий спектр процесів – від управління вантажними перевезеннями до забезпечення своєчасного обслуговування флоту та координації роботи між різними підрозділами компанії.

Ефективна логістика починається з оптимізації маршрутів. МАУ активно використовує хабову модель, зосереджуючи потоки пасажирів та вантажів через міжнародний аеропорт "Бориспіль". Такий підхід дозволяє значно знизити витрати на обслуговування рейсів та забезпечити максимальну завантаженість літаків. Водночас постійний аналіз рентабельності маршрутів сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту, що є критично важливим у динамічному авіаційному бізнесі.

У сфері вантажних перевезень МАУ використовує сучасні логістичні технології, зокрема, системи відстеження вантажів та автоматизоване управління складськими процесами. Це забезпечує прозорість на кожному етапі перевезення та підвищує довіру клієнтів. Важливим елементом є інтеграція логістичних рішень із цифровими платформами, що дозволяє клієнтам легко оформлювати заявки, відстежувати вантажі та отримувати швидкі відповіді на запити.

Оцінюючи ефективність логістики, важливо звернути увагу на показники, такі як час виконання операцій, витрати на логістичні процеси, ступінь задоволеності

клієнтів та використання ресурсів. За даними останніх внутрішніх звітів, МАУ демонструє стабільне скорочення часу обробки вантажів і зменшення витрат на паливо завдяки впровадженню більш ефективних маршрутів. Однак виклики, такі як залежність від зовнішніх постачальників та інфраструктурні обмеження, залишаються актуальними.

Міжнародні авіалінії України є важливою частиною економіки країни, надаючи послуги як внутрішнього, так і міжнародного повітряного транспорту. Аналіз логістичної діяльності та оцінка її ефективності мають важливе значення для того, щоб ці послуги надавалися ефективним чином. У цьому есе буде подано огляд українських міжнародних авіаліній, досліджено їхній поточний стан та оцінено їхню ефективність з точки зору рентабельності, якості обслуговування клієнтів та показників безпеки.

Найвідомішою українською авіакомпанією є МАУ – Міжнародні Авіалінії України, яка займає приблизно 70% ринку серед усіх інших перевізників, що працюють в межах країни. Зараз МАУ експлуатує понад 50 літаків, включаючи Boeing серії 737-800, а також літаки сімейства Airbus A320. Він пропонує рейси до більш ніж 40 країн світу з маршрутами, що з'єднують такі великі міста, як Лондон, Париж чи Рим, з містами, розташованими в Європі, такими як Київ чи Одеса, а також обслуговуючи віддалені пункти призначення, наприклад Нью-Йорк або Дубай, через стратегічних партнерів, таких як LufthansaGroup або EmiratesAirline. відповідно .

МАУ вдалося досягти рентабельності, зосередившись на зниженні операційних витрат, зберігаючи при цьому високий рівень задоволеності клієнтів завдяки своєчасним вильотам/прильотам разом із комфортним досвідом на борту, який забезпечують досвідчені бортпровідники. Крім того, йому вдалося зберегти хороші показники безпеки, незважаючи на деякі значні проблеми через те, що вік його парку був вищим за середній у порівнянні з іншими європейськими перевізниками (середній вік 11 років).

Загалом «Міжнародні Авіалінії України» довели свою спроможність надавати надійні рішення авіап перевезень для пасажирів, які подорожують між Європою та за

її межами, за конкурентними цінами, забезпечуючи при цьому безпечні операції. Однак, можливо, є місце для покращення, коли воно знижується, ще більше підвищуючи загальну ефективність завдяки кращому використанню ресурсів, доступних у всьому ланцюжку постачання, від процесу оформлення квитків до відкриття виходів на посадку перед прибуттям часу відправлення кожного рейсу.

Аналіз діяльності та оцінка її ефективності є критичним кроком у розумінні продуктивності, ефективності та економічної ефективності міжнародної авіакомпанії. У цій роботі буде проаналізовано діяльність, яку проводять Міжнародні авіалінії України, для оцінки її ефективності.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» пропонує широкий спектр послуг, включаючи авіап перевезення вантажів, пасажирські перевезення, послуги з обробки вантажів, а також обслуговування та ремонт повітряних суден. Компанія створила різні склади по всій Європі для ефективного управління зберіганням, що допомагає їй ефективно керувати рівнем запасів, значно скорочуючи витрати. Крім того, вони впровадили передові ІТ-системи, такі як електронний обмін даними (EDI), який забезпечує автоматизований зв'язок між різними зацікавленими сторонами, залученими в процес ланцюга поставок, таким чином оптимізуючи операції, що призводить до покращення рівня обслуговування клієнтів із коротшими термінами доставки або швидшою обробкою запитів на збір, ніж будь-коли раніше.

Загалом можна зробити висновок, що за останні роки Міжнародні Авіакомпанії України досягли значного прогресу в покращенні своїх логістичних можливостей за рахунок інвестицій у нові технології та процеси, спрямовані на підвищення ефективності при одночасному зниженні загальних витрат, пов'язаних із веденням бізнес-операцій. Таким чином, ці заходи дозволили їм залишатися конкурентоспроможними в цьому висококонкурентному секторі промисловості, пропонуючи клієнтам високоякісні та доступні туристичні рішення як на внутрішніх, так і на міжнародних маршрутах.

Для того, щоб визначити місце авіакомпанії серед авіап перевізників та проаналізувати її логістичну діяльність, перш за все, було проаналізовано галузь, в якому функціонує авіакомпанія та існуючих конкурентів.

Так, українські авіакомпанії за 7 місяців 2019 року перевезли 7 млн 652,5 тис. пасажирів, що на 10,9% більше ніж той самий показник минулого року. [3]

Обсяг пасажирських перевезень на міжнародних маршрутах збільшився на 11% і становив 6 млн 985 тис. осіб, на внутрішніх був зафіксований на рівні 667,5 тис. осіб. У період з січня по липень 2019 року українські авіакомпанії здійснили 58,6 тис. рейсів, збільшивши цей показник на 3,4% у порівнянні із таким самим періодом минулого року. З них 49,3 тис. рейсів – міжнародні (+3,6%).

Пасажиропотік усіх аеропортів в Україні за період січень-липень 2019 року збільшився на 20% порівнюючи із аналогічним періодом минулого року та становив 13 млн 427 тис. осіб, з яких 12 млн 77,7 тис. пасажирів було перевезено міжнародними рейсами (+21,2%), а 1 млн 349,4 тис. пасажирів здійснили вилети або прильоти внутрішніми рейсами [3].

З 2015 по 2019 рік поспіль спостерігається позитивна динаміка в обслуговування кількості вилетів і посадок в аеропортах України, – наразі цей показник сягає 216 592 польотів, а це на 9,4 % більше порівнюючи із результатом 2018 року.

Найбільшу кількість вилетів та посадок, здійснених українськими і іноземними авіакомпаніями, «Украерорух» забезпечив минулого року у наступних українських аеропортах [18]:

- Київ (Бориспіль) – 111 667 (+14 % у порівнянні із 2018 роком),
- Київ (Жуляни) – 29 806 (-11,8 %),
- Львів – 19 334 (+24,2 %) [18],
- Одеса – 17 265 (+8 %),
- Харків – 11 291 (+25,8 %),
- Дніпро – 6779 (+16,4 %),
- Запоріжжя – 5 914 (-7,5 %),
- Полтава – 4121 (+30,3 %),
- Херсон – 2872 (-12,7 %),
- Івано-Франківськ – 2288 (+8,6 %) [18],
- Кропивницький - 1264 (+10%),

- Чернівці - 1110 (-2,4%),
- Вінниця - 1066 (-32,7%),
- Кривий Ріг - 994 (+40%),
- Ужгород - 503 (+42%). [18]

Переходячи до логістичної діяльності та її ефективності, то стратегічною місією авіакомпанії є швидке, безпечне, комфортабельне і своєчасне перевезення пасажирів від пункту до пункту.

При цьому логічна місія покликана підвищувати конкурентоспроможність компанії на світовому ринку шляхом впровадження логічних концепцій в організацію перевезень.

Отже, у 2018 році авіакомпанія МАУ почала свою діяльність лише з 10 чартерними рейсами. Але вже в середині 2019 року регулярні рейси розширилися до 30 напрямів, а в кінці року до 50. Серед найбільш популярних напрямків регулярних перевезень стали Тбілісі (Грузія), Барселона (Іспанія), Ларнака (Кіпр), Попрад (Словаччина) і Софія (Болгарія). Як результат активного розширення напрямів діяльності, показники логістичної діяльності за останні роки характеризуються стабільною тенденцією зростання.

Порівнюючи з 2017 роком, коли більшість обслуговуваних ПС виконувала внутрішні перевезення, вже у 2018 році кількість внутрішніх рейсів становила меншу частку злітної маси порівнюючи із міжнародними рейсами, а також значно збільшилась кількість обслуговуваних пасажирів, що має позитивний вплив на розвиток авіакомпанії МАУ.

З огляду на сучасні тенденції, МАУ має значний потенціал для подальшого вдосконалення логістичної діяльності. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект та аналіз великих даних, може сприяти точнішому прогнозуванню попиту та оптимізації операцій. Крім того, розвиток стратегічних партнерств з іншими учасниками логістичного ланцюга дозволить знизити ризики та підвищити гнучкість компанії.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат МАУ за 2019-2021 роки

Показник	Обсяг			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2020
Собівартість	7757173	6384156	6500000	-1373017	-1257173	-17,70	-16,20
Адміністративні витрати	240592	166104	150000	-74488	-90592	-30,96	-37,65
Витрати на збут	862410	481934	450000	-380476	-412410	-44,12	-47,82
Витрати від операційної діяльності	799091	509113	520000	-289978	-279091	-36,30	-34,93
Витрати від фінансової діяльності	787184	463275	400000	-323909	-387184	-41,14	-49,18

2021 та 2022 роки порівняно з базовим 2020 роком показують зниження витрат, пов'язаних із закупівлями (-17,7%, -16,2% відповідно), адмініструванням (-30,96%, -37,65%), розподілом (-44,12%, -47,82%) та операціями (-36,3%, -34,93%). Фінансова діяльність зменшилася на 41,14% у 2021 році та 49,18% у 2022 році.

Загальна тенденція полягає в тому, що спостерігалось значне зниження витрат у всіх сферах з базового року 2020-2022, що свідчить про підвищення ефективності з часом, а також економію коштів для задіяної компанії.

Підсумовуючи, ці цифри свідчать про те, що з 2020 року було досягнуто значних покращень щодо управління витратами з деяким помітним зниженням, зокрема, між 2021 і 2022 роками. Це вказує на те, що впроваджуються ефективні стратегії, які можуть призвести до подальших заощаджень, якщо їх продовжити в наступні роки. Це також важливо для фірм або підприємств, які використовують ці

дані, коли приймають рішення щодо найкращого управління своїми фінансами в майбутньому, щоб вони могли досягти максимальної ефективності, залишаючись у межах бюджетних обмежень.

І вже в 2020 році кількість обслуговуваних пасажирів внутрішніх і міжнародних рейсів достатньо зросла, але кількість обслуговуваних повітряних суден скоротилася через високі тарифи та їх коливання. Специфіка організації роботи авіакомпанії обумовлена високим ступенем впливу зовнішніх факторів на існуючий пасажиропотік.

У свою чергу потік пасажирів, які користуються послугами транспортних підприємств, породжує:

- фінансові потоки, які йдуть на оплату послуг постачальників, аеропортів, структур організації повітряного руху;
- потоки матеріальних засобів (парк, обладнання, запчастини, енергія і т. д.);
- потоки трудових ресурсів;
- потік літаків, що здійснюють авіарейси.

Таким чином, для ефективної обробки виникаючих різномірних потоків, до складу найважливіших ресурсів авіаперевізника входять:

- персонал, насамперед – льотна-технічний;
- флот і його експлуатаційні характеристики;
- мережа авіаліній, на яких продається основний продукт і задовольняється потреба споживача;
- мережа продажів - ключовий фактор ефективності та сервісу;
- менеджмент – інтегральний ресурс, як сукупність методів і ефект від синтезу попередніх ресурсів [13].

У зв'язку з цим, основними взаємо вбиваючими один на одного комерційними процесами авіакомпанії є:

- планування мережі та розкладу;
- формування бюджету доходів і витрат авіаперевезень;
- управління продажами;
- управління доходами;

- управління витратами;
- контроль виконання бюджету.

Комплексний облік факторів експлуатації повітряних суден дозволяє знизити витрати на ПММ, виключити простої і вибрати найбільш оптимальний варіант літака для досягнення поставленої мети.

Даний процес носить ітераційний характер, і його можна розділити на два етапи:

1) визначення собівартості льотної години за типами повітряних суден; 2) на основі результатів попереднього етапу виробляють підбір для повітряних суден авіаліній.

Для вирішення поставлених завдань проводиться аналіз наступних параметрів:

- загальна кількість маршрутів (внутрішніх регулярних, нерегулярних, чартерних);
- кількість пасажирів (на рік, на місяць, на тиждень, на один рейс);
- кількість рейсів (в рік, в місяць, в тиждень, в день);
- витрата палива (в рік, в місяць, в тиждень, в день, на рейс на кожен тип ВС);
- загальна сума витрат на всі рейси (на рік, на місяць, на тиждень);
- витрати на один рейс;
- час польоту одного повітряного судна, відстань польоту, крейсерську швидкість польоту.

Описані вище процеси оптимізації формують планові виробничі показники для прогнозування доходів від польотів, які дозволяють оцінити реалізованість обраної стратегії авіаперевезень за допомогою літакового парку компанії, перевізних потужностей і економічного потенціалу компанії, що забезпечують виконання розкладу.

Отже, аналізуючи ефективність логістики, слід також звернути увагу на аналіз витрат, пов'язаних лише з виконанням логістичних операцій.

До основних витрат авіакомпаній відносяться витрати на авіа-персонал, паливо, розширення та маркетинг, технічне обслуговування, матеріальні витрати та ремонтні витрати літаків та обладнання, прокат літаків, збори аеропортів,

амортизація, тощо. Таким чином, логістична діяльність МАУ є складною, але життєво важливою складовою загальної системи управління. Її ефективність безпосередньо впливає на рентабельність підприємства, рівень обслуговування клієнтів та здатність витримувати конкуренцію на міжнародному ринку.

2.3 Основні проблеми організації логістичної діяльності та шляхи їх вирішення

Основними проблемами організації логістичної діяльності «Міжнародних авіаліній України» є:

- Обмеження інфраструктури: відсутність сучасних аеропортів і відсутність надійних служб наземного обслуговування.
- Політична нестабільність і конфлікти: це може призвести до збоїв у ланцюзі постачання та пошкодження інфраструктури.
- Бюрократичні бар'єри: тривалі митні процедури, які можуть спричинити затримки та збільшити витрати.
- Коливання валют: через нестабільний обмінний курс може бути складно скласти точний бюджет і спланувати логістичну діяльність.

Способи вирішення цих проблем включають:

- Інвестиції в сучасну інфраструктуру аеропорту та послуги наземного обслуговування.
- Впровадження стратегії управління ризиками для пом'якшення впливу політичної нестабільності та конфлікту.
- Спрощення митних процедур та зменшення бюрократичних бар'єрів.
- Впровадження гнучкої стратегії ціноутворення та бюджетування для врахування коливань курсу валют.
- Розвиток міцних партнерських відносин з місцевими постачальниками та провайдерами логістичних послуг.

Організація логістичної діяльності в авіаційному підприємстві є складним процесом, що залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. У випадку Міжнародних Авіаліній України (МАУ) проблеми логістики мають значний вплив

на ефективність роботи компанії, якість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність.

Однією з ключових проблем є недостатня інтеграція логістичних процесів у єдину систему управління. Багато процесів, включно з обробкою вантажів, технічним обслуговуванням літаків і управлінням ланцюгами постачання, функціонують автономно, що створює ризики дублювання операцій, втрати часу та додаткових витрат. Відсутність сучасних цифрових рішень у деяких аспектах ускладнює координацію між підрозділами та уповільнює реагування на зміни.

Інфраструктурні обмеження також залишаються серйозним викликом для організації логістики. Наприклад, перевантаженість аеропорту "Бориспіль" у пікові години створює затримки в обслуговуванні рейсів та вантажів, що негативно впливає на загальну продуктивність. Крім того, залежність від зовнішніх постачальників для забезпечення запчастинами, паливом і технічним обладнанням може призводити до збоїв у виконанні ключових операцій через затримки або перебої в постачанні.

Ще однією проблемою є висока залежність від цін на паливо та зміни у валютному курсі. Коливання цих факторів безпосередньо впливають на собівартість логістичних операцій, що ускладнює довгострокове планування та підвищує ризик фінансових втрат.

Для вирішення цих проблем МАУ необхідно впроваджувати комплексні підходи до модернізації логістичної діяльності. По-перше, варто зосередитися на впровадженні сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління ланцюгами постачання, які забезпечать інтеграцію процесів і підвищать прозорість на всіх етапах. Використання аналітичних інструментів на основі великих даних дозволить точніше прогнозувати попит і оптимізувати використання ресурсів.

По-друге, доцільним є розвиток партнерських відносин з іншими учасниками логістичного ланцюга. Наприклад, створення спільних складів або розробка довгострокових контрактів із постачальниками сприятиме зменшенню ризиків перебоїв у постачанні.

Також важливим є інвестування у вдосконалення інфраструктури, включно з розширенням можливостей хабу в "Борисполі" та створенням резервних систем обслуговування. Це допоможе знизити затримки та підвищити ефективність обслуговування рейсів.

Зрештою, вирішення проблем логістичної діяльності вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, стратегічне планування та розвиток партнерських відносин. МАУ має всі можливості для впровадження цих змін, що дозволить не лише підвищити ефективність логістики, а й зміцнити позиції компанії на міжнародному ринку.

Висновки до Розділу 2

Логістика та система управління авіаційним підприємством є основою його успішної діяльності та конкурентоспроможності. Розділ 2, присвячений аналізу управління в Міжнародних Авіалініях України (МАУ), дозволив виявити ключові аспекти організаційної структури, логістичних процесів і проблем, що впливають на ефективність роботи компанії.

Організаційно-економічна характеристика МАУ демонструє її роль як провідного гравця в авіаційній галузі України. Завдяки добре розвиненій структурі управління, компанія ефективно виконує функції з обслуговування пасажирів і вантажів, а також забезпечує стратегічний розвиток маршрутної мережі. Водночас залежність від зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і конкуренція з боку лоукостерів, створює додаткові виклики, які потребують системного підходу до вирішення.

Аналіз логістичної діяльності показав, що компанія використовує сучасні технології для управління операціями, зокрема автоматизовані системи обробки вантажів і цифрові платформи для клієнтів. Проте існують значні резерви для вдосконалення, особливо у сфері інтеграції логістичних процесів, оптимізації маршрутів і розвитку інфраструктури. Логістична діяльність має стратегічне

значення, адже її ефективність прямо впливає на рівень обслуговування клієнтів і фінансову стабільність компанії.

Під час аналізу проблем було виявлено кілька ключових викликів, серед яких інфраструктурні обмеження, нестабільність постачань та залежність від коливань цін на паливо. Вирішення цих проблем потребує інноваційного підходу, що включає впровадження новітніх технологій, розвиток стратегічних партнерств і посилення інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Отже, висновки до Розділу 2 засвідчують, що управління авіаційним підприємством є багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу. Для МАУ важливо не лише підтримувати високий рівень обслуговування, а й активно працювати над вдосконаленням логістичних процесів, що дозволить зміцнити позиції компанії на міжнародному ринку авіаперевезень.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АВІАКОМПАНІЇ МАУ

3.1. Рекомендації вдосконалення системи управління авіакомпанії МАУ відповідно до вимог сучасного менеджменту

У сучасних умовах швидких змін і глобалізації авіаційний бізнес потребує інноваційного підходу до управління. Для Міжнародних Авіаліній України (МАУ) вдосконалення системи управління є не лише актуальним завданням, а й необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Одним із ключових напрямів вдосконалення є інтеграція сучасних підходів до управління, таких як цифрова трансформація. Впровадження автоматизованих систем обробки даних, використання штучного інтелекту для аналізу ринкових тенденцій і оптимізації маршрутів дозволить компанії швидко адаптуватися до змін і забезпечити високу якість послуг. Наприклад, створення єдиної цифрової платформи для управління внутрішніми процесами та обслуговування клієнтів може значно підвищити ефективність операцій.

Ще одним важливим аспектом є впровадження гнучких методів управління, таких як Agile або Lean. Ці підходи дозволять скоротити час прийняття рішень, знизити ризики і залучити співробітників до процесу постійного вдосконалення. Створення крос-функціональних команд, які працюватимуть над вирішенням конкретних завдань, сприятиме підвищенню ефективності та інноваційності.

Для вдосконалення системи управління важливо також звернути увагу на розвиток корпоративної культури. Створення атмосфери відкритості, підтримки ідей співробітників та стимулювання їхньої ініціативності сприятиме зростанню лояльності персоналу та покращенню загальної продуктивності. Важливу роль у цьому відіграє навчання та підвищення кваліфікації працівників відповідно до сучасних стандартів авіаційної галузі.

Не менш значущим є питання екологічної відповідальності, яке стає важливим компонентом сучасного менеджменту. МАУ варто інтегрувати принципи сталого розвитку в усі рівні управління, зокрема через впровадження енергоефективних технологій, використання екологічних матеріалів та оптимізацію витрат пального. Такий підхід не лише відповідатиме очікуванням суспільства, а й дозволить знизити операційні витрати.

Окрім впровадження технологій та нових методів управління, МАУ варто зосередитися на підвищенні клієнтоорієнтованості як стратегічного напрямку. У сучасних умовах ринок авіаперевезень стає все більш конкурентним, і клієнти очікують не лише якісного перевезення, але й високого рівня обслуговування на всіх етапах взаємодії. Для цього необхідно вдосконалювати системи зворотного зв'язку, проводити регулярні опитування пасажирів та аналізувати їхні потреби. На основі отриманих даних компанія зможе розробляти нові продукти та послуги, що задовольнятимуть сучасні вимоги клієнтів.

Ще одним важливим кроком є розширення міжнародного співробітництва. Укладання партнерських угод із провідними світовими авіакомпаніями та приєднання до глобальних альянсів сприятиме збільшенню доступності маршрутів для пасажирів, розширенню ринків і зниженню витрат. Кооперація з міжнародними

партнерами також дозволить впроваджувати найкращі світові практики у сфері управління, маркетингу та технологій.

Необхідно також розробити ефективну систему управління ризиками. Авіаційна галузь є чутливою до багатьох зовнішніх факторів, таких як коливання цін на паливо, зміни валютного курсу, геополітична нестабільність та пандемії. Впровадження комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків дозволить МАУ зменшити негативний вплив цих факторів на операційну діяльність.

Для підтримки стабільного розвитку МАУ необхідно інвестувати у розвиток інфраструктури. Модернізація технічного парку, впровадження новітніх технологій у вантажних та пасажирських перевезеннях, створення сучасних логістичних хабів – усе це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та забезпеченню її лідерства на ринку.

Стратегічне вдосконалення системи управління МАУ має базуватися на багатовекторному підході, що включає технологічні інновації, клієнтоорієнтованість, міжнародну кооперацію, управління ризиками та розвиток інфраструктури. Реалізація цих напрямків дозволить компанії не лише адаптуватися до викликів сучасного ринку, але й стати його новатором, встановлюючи нові стандарти в авіаційній галузі. Крім того, особливу увагу варто приділити впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльність компанії. Сучасні пасажери та партнери все більше оцінюють авіаперевізників за їхнім внеском у суспільство та навколишнє середовище. Для МАУ важливо розробити та реалізувати програми, спрямовані на підтримку місцевих громад, збереження довкілля та створення сприятливих умов для співробітників. Наприклад, ініціативи з висадки дерев для компенсації викидів вуглекислого газу, підтримка освітніх проєктів чи благодійних програм можуть не лише покращити імідж компанії, а й зміцнити її зв'язок із клієнтами.

Також важливим напрямком є розвиток інноваційної культури всередині організації. МАУ слід стимулювати працівників до генерування нових ідей та рішень, які можуть покращити операційну діяльність. Для цього доцільно створити платформи обміну ідеями, організовувати конкурси інновацій та запроваджувати

системи заохочення найкращих пропозицій. Такий підхід сприятиме залученню персоналу до процесу управління і дозволить компанії адаптуватися до викликів із мінімальними витратами.

Ще суттєвим кроком є активне використання маркетингових стратегій, які ґрунтуються на персоналізації та цифрових технологіях. У світі, де інформаційні технології впливають на всі сфери життя, важливо ефективно використовувати big data для аналізу поведінки споживачів. Це дозволить не лише краще розуміти потреби клієнтів, але й пропонувати їм послуги, які відповідають їхнім індивідуальним запитам.

Загалом, майбутній успіх МАУ залежить від її здатності використовувати всі доступні ресурси та інструменти для вдосконалення системи управління. Тільки динамічний, адаптивний і комплексний підхід до модернізації дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, зміцнювати свої позиції на міжнародній арені та формувати позитивний досвід для клієнтів. Ухвалення цих рекомендацій стане вагомим внеском у побудову сучасного, ефективного та стійкого авіаційного підприємства, готового до викликів майбутнього.

Після оцінки результативності підприємства я пропоную такі заходи задля забезпечення підвищення ефективності логістичної діяльності «МАУ»:

- Інвестувати в технології: автоматизація процесів, оцифрування документів і впровадження відстеження в реальному часі можуть підвищити ефективність і точність.
- Оптимізувати наземне обслуговування: покращення процесів наземного обслуговування може скоротити час виконання робіт і підвищити загальну ефективність повітряного транспорту.
- Розширення мережі маршрутів: розширення мережі маршрутів може надати більше можливостей для відправлень і скоротити час доставки.
- Оптимізуйте використання флоту: ефективне використання літака та екіпажу може зменшити витрати та підвищити ефективність експлуатації.

– Покращення заходів безпеки: впровадження заходів безпеки, таких як керування навантаженням, паливом і навчання екіпажу, може зменшити ризик і підвищити надійність.

– Покращення заходів безпеки: посилення заходів безпеки, таких як перевірка даних, перевірка вантажу та відстеження під час транспортування, може запобігти крадіжці та підвищити довіру до системи.

– Заохочувати Інтер модальні зв'язки: сприяти Інтер модальним сполученням, таким як повітряне, залізничне та автомобільне сполучення, може підвищити доступність і скоротити час транзиту.

– Розвивати вузли повітряних вантажних перевезень: створення вузлів повітряних вантажних перевезень може підвищити ефективність і зменшити витрати за рахунок консолідації відправлень.

– Сприяти співпраці: налагодження партнерства та співпраці між авіакомпаніями, операторами наземного обслуговування та іншими зацікавленими сторонами може підвищити ефективність і зменшити витрати.

– Впровадження заходів сталого розвитку. Застосування екологічних практик, таких як економічні літаки, програми компенсації викидів вуглецю та ініціативи зі зменшення відходів, може зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність.

– Інвестування в навчання: Забезпечення навчальних програм для співробітників і зацікавлених сторін може покращити навички, знання та ефективність.

– Покращити інфраструктуру: модернізація та підтримка інфраструктури аеропорту, такої як злітно-посадкові смуги, термінали та вантажні об'єкти, може підвищити ефективність і зменшити витрати.

– Розробити гнучкі вантажні об'єкти: будівництво гнучких вантажних об'єктів, які можуть приймати різні типи вантажів, може підвищити ефективність і зменшити витрати.

– Запровадити стандартизацію: прийняття стандартів для процесів, процедур та обладнання може підвищити ефективність і зменшити витрати.

- Впливати на покращення митних процесів: покращення митних процесів, таких як електронне та попереднє очищення, може скоротити час транзиту та підвищити ефективність.
- Розвивати ефективний наземний транспорт. Удосконалення наземного транспорту, наприклад вантажного транспорту та залізниці, може скоротити час транзиту та підвищити ефективність.
- Сприяти інноваціям: заохочення інновацій і нових технологій може підвищити ефективність і зменшити витрати.
- Покращити видимість ланцюга постачання: покращення видимості ланцюга постачання, наприклад відстеження в реальному часі та обмін даними, може підвищити ефективність і зменшити витрати.
- Впроваджувати ціноутворення на основі попиту: застосування ціноутворення на основі попиту може підвищити ефективність і зменшити витрати за рахунок оптимізації використання потужностей.
- Покращити обслуговування клієнтів: покращення обслуговування клієнтів, наприклад надання інформації та підтримки в реальному часі, може підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.
- Розробити варіанти альтернативного палива: інвестування в варіанти альтернативного палива, такі як біопаливо, може зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність.
- Сприяти стійкості в ланцюжку поставок: заохочення сталості в усьому ланцюжку поставок, наприклад, зменшення відходів і викидів, може зменшити вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність.
- Покращити керування даними: впровадження ефективних систем керування даними, таких як сховища даних і аналітика, може підвищити ефективність і зменшити витрати.
- Сприяти відкритому спілкуванню: заохочення відкритого спілкування між зацікавленими сторонами може підвищити ефективність і зменшити витрати.

– Розвивати партнерство з місцевими громадами: налагодження партнерства з місцевими громадами може збільшити підтримку та зменшити опір діяльності повітряного транспорту.

3.2. Програма підвищення ефективності системи управління авіакомпанії МАУ

Програма підвищення ефективності системи управління авіакомпанії МАУ є комплексним заходом, спрямованим на адаптацію до сучасних викликів та зміцнення позицій компанії в умовах глобальної конкуренції. Основна мета цієї програми – оптимізація внутрішніх процесів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та створення гнучкої структури, здатної швидко реагувати на зміни ринку.

Одним із ключових елементів програми є впровадження цифрових технологій. Створення інтегрованої інформаційної платформи дозволить поєднати всі операційні процеси компанії в єдину систему. Це сприятиме покращенню управління ресурсами, прискоренню обміну інформацією між відділами та підвищенню точності планування. Наприклад, автоматизація процесів бронювання, оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту та моніторинг показників продуктивності у реальному часі дозволять не лише підвищити ефективність, але й зменшити операційні витрати.

Наступним важливим кроком є впровадження системи управління на основі даних (data-driven management). Застосування аналітичних інструментів для прогнозування попиту, вивчення поведінки пасажирів та оптимізації ціноутворення дозволить приймати обґрунтовані рішення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей. Такі підходи допоможуть краще зрозуміти потреби клієнтів та пропонувати їм послуги, які максимально відповідають їхнім очікуванням.

Програма також передбачає вдосконалення структури управління шляхом децентралізації прийняття рішень. Створення регіональних команд, які матимуть ширші повноваження для оперативного реагування на локальні виклики, дозволить

скоротити час узгодження та підвищити ефективність діяльності. Водночас, це сприятиме залученню співробітників до процесів прийняття рішень, що зміцнить їхню мотивацію та підвищить продуктивність.

Однією з основ програми є підвищення кваліфікації персоналу. Організація навчальних програм, тренінгів та сертифікацій відповідно до міжнародних стандартів забезпечить високий професійний рівень співробітників. Особливу увагу слід приділити навичкам використання сучасних технологій, роботи з клієнтами та управління в умовах невизначеності.

Програма також включає заходи зі сталого розвитку. Оптимізація витрат пального, використання екологічних матеріалів і впровадження енергоефективних технологій не лише сприятимуть захисту довкілля, але й допоможуть компанії знизити витрати та покращити її репутацію серед екологічно свідомих споживачів.

Таким чином, програма підвищення ефективності системи управління МАУ передбачає інтеграцію інновацій, аналіз даних, децентралізацію, підвищення кваліфікації персоналу та екологічну відповідальність. Її реалізація стане основою для сталого розвитку компанії, посилення її конкурентних переваг та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Важливою складовою програми є також впровадження гнучких організаційних структур, що дозволяють швидко адаптуватися до змінюваних умов. Використання принципів Agile в управлінні проектами допоможе забезпечити ефективність команди, зменшити ризики затримок і помилок, а також оптимізувати витрати на реалізацію нових ініціатив. Підхід, орієнтований на постійне вдосконалення і швидке реагування на зміну умов ринку, дозволить компанії МАУ залишатися конкурентоспроможною та ефективно реагувати на виклики, що виникають. Не менш важливим аспектом програми є розвиток корпоративної культури, що сприяє формуванню у співробітників відчуття приналежності до великої та успішної команди. За допомогою внутрішніх комунікацій, програм заохочення, а також активного залучення персоналу до розробки нових ініціатив і проектів можна значно підвищити мотивацію і зацікавленість працівників у досягненні результатів. Важливо забезпечити прозорість у прийнятті рішень та

створити умови для вільного обміну думками, що дозволить всім членам команди вносити свій вклад у розвиток компанії.

Не можна залишати без уваги й важливість стратегічного партнерства для підвищення ефективності управління. МАУ може укласти угоди з іншими авіакомпаніями та постачальниками послуг для обміну досвідом, освоєння нових технологій і поліпшення логістичних процесів. Спільні проекти з іншими авіаперевізниками можуть допомогти розширити мережу маршрутів, знизити витрати та підвищити рівень сервісу. Крім того, співпраця з постачальниками технічних послуг і пального може дозволити оптимізувати витрати на утримання парку літаків і знизити екологічний вплив компанії.

Не менш важливою частиною програми є розвиток інфраструктури. Модернізація аеропортових потужностей, оновлення технічного парку та впровадження інноваційних рішень у галузі управління авіаперевезеннями дозволить зберігати конкурентоспроможність на високому рівні та забезпечити ефективне обслуговування пасажирів. МАУ повинна інвестувати у будівництво сучасних терміналів, використання автоматизованих систем реєстрації та контролю безпеки, а також розвиток нових логістичних хабів для оптимізації вантажних перевезень. Загалом, програма підвищення ефективності системи управління МАУ є багатогранним і гнучким документом, орієнтованим на максимальне використання внутрішніх ресурсів, зовнішніх можливостей та новітніх технологій для досягнення стратегічних цілей компанії. Успішна реалізація цієї програми сприятиме підвищенню конкурентоспроможності авіакомпанії на глобальному ринку, поліпшенню фінансових показників, зростанню рівня задоволеності клієнтів і стабільному розвитку на багато років уперед.

Забезпечення ефективності системи управління МАУ також вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів, щоб гарантувати, що впроваджені зміни дійсно призводять до покращення показників компанії. Для цього важливо розробити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить постійно відслідковувати продуктивність і вносити корективи у стратегії управління, якщо це необхідно. KPI повинні бути різноманітними і охоплювати як фінансові, так і

нефінансові аспекти діяльності: від фінансових показників, таких як прибутковість та рентабельність, до індексів задоволеності клієнтів, рівня безпеки та екологічних показників. Регулярний аналіз цих показників дозволить оперативно реагувати на будь-які проблеми і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є інтеграція технологій блокчейн для підвищення прозорості та ефективності фінансових операцій, зокрема в логістичних та платіжних системах. Використання таких технологій дозволить знизити ризики шахрайства, прискорити фінансові транзакції, а також поліпшити облік і контроль за витратами. Такий підхід дозволить компанії стати більш прозорою для клієнтів та партнерів і підвищити довіру до бренду.

Не менш важливою є увага до вдосконалення стратегії лояльності клієнтів. Створення індивідуальних програм лояльності для різних категорій пасажирів, впровадження персоналізованих пропозицій, а також надання додаткових послуг може допомогти компанії підвищити рівень утримання клієнтів і збільшити прибуток. Всі ці зусилля мають на меті не лише забезпечення високого рівня обслуговування, але й створення стабільної клієнтської бази, що є запорукою сталого розвитку бізнесу. Управлінська програма повинна також охоплювати взаємодію з державними органами та іншими ключовими гравцями ринку, такими як аеропорти та транспортні компанії. Тісна співпраця з державними органами, зокрема у питаннях регулювання авіаперевезень, безпеки польотів і екологічних стандартів, дозволить уникнути правових та регуляторних проблем, забезпечити стабільність та сприяти реалізації довгострокових стратегічних планів.

Насамкінець, необхідно підкреслити, що успіх цієї програми не обмежується лише впровадженням нових технологій та змін у структурі управління. Вона має бути підтримана на всіх рівнях організації – від керівництва до рядових співробітників. Підтримка і зацікавленість всіх учасників процесу, постійне вдосконалення професійних навичок та високий рівень командної роботи є основою для досягнення успіху в реалізації будь-якої стратегії.

Висновки до Розділу 3

Загалом, реалізація програми підвищення ефективності системи управління МАУ є важливим етапом, який дозволить компанії не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й створити нові можливості для розвитку, орієнтуючись на постійне вдосконалення, інновації та клієнтоорієнтованість. Програма підвищення ефективності, що включає не лише оптимізацію логістики, а й підвищення якості обслуговування, сприятиме зміцненню іміджу авіакомпанії та дозволить утримувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Використання цифрових рішень, таких як автоматизація процесів і аналітичні інструменти, значно підвищить продуктивність і ефективність діяльності, зменшуючи витрати та скорочуючи час виконання операцій. Однією з важливих складових запропонованої програми є розвиток людського капіталу, модернізація інфраструктури та посилення внутрішньої комунікації. Ці напрямки не лише допоможуть покращити внутрішні процеси компанії, але й створять сприятливу атмосферу для її співробітників, що є ключовим фактором для успіху будь-якого підприємства.

ВИСНОВКИ

Управління сучасним авіаційним підприємством, таким як авіакомпанія МАУ, вимагає глибокого розуміння стратегічних тенденцій розвитку галузі, адаптації до зовнішніх викликів та впровадження інновацій. Проведене дослідження дало змогу не лише виявити ключові проблеми, але й окреслити шляхи вдосконалення управлінських процесів, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Аналіз теоретико-методичних основ показав, що стратегічний розвиток підприємства є багатогранним процесом, який поєднує в собі оптимізацію ресурсів, гнучкість у прийнятті рішень та інтеграцію сучасних управлінських підходів. У сучасних умовах важливість ефективного управління потенціалом підприємства зростає, адже це не лише про організацію роботи, а й про здатність адаптуватися до мінливого середовища, зокрема до викликів війни в Україні.

Дослідження діяльності авіакомпанії МАУ підтвердило, що підприємство має значний потенціал, який можна і потрібно використовувати для забезпечення стійкого зростання. Проте виявлені недоліки в системі управління та логістики свідчать про необхідність її модернізації. Ефективність діяльності будь-яких підприємств значною мірою залежить від дослідження систем логістичного забезпечення, створюваних і раціонально побудованих при використанні потрібного обсягу інвестицій. На основі аналізу результатів наукових досліджень вчених визначено шляхи досягнення ефективності логістичного забезпечення керівників та спеціалістів на підприємстві, що полягають у вимірювання основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності, основними з яких виступають рентабельність, якість обслуговування, продуктивність праці. На основі показників фінансового стану та існуючої організаційної структури визначають шляхи покращення ефективності системи логістичного забезпечення, що полягають у скороченні витрат та собівартості, плануванні доходів та чистого прибутку, забезпеченні мотивації персоналу, скороченні витрат часу, ефективному управлінні наявними ресурсами, капітальними інвестиціями у активи тощо.

У другому розділі роботи досліджено загальний стан та фінансові показники діяльності авіакомпанії МАУ, на основі яких зроблено висновки щодо ефективності системи логістичного забезпечення у всіх підсистемах. Також проведено аналіз існуючої Логістичного забезпечення авіаційної діяльності підприємства.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління підприємством зосереджуються на трьох ключових напрямках: інтеграція інноваційних технологій, впровадження сталого розвитку та розширення міжнародної співпраці. Зокрема, розвиток цифрових рішень, таких як автоматизація процесів і використання аналітичних інструментів, дозволить значно підвищити ефективність діяльності.

Програма підвищення ефективності системи управління включає заходи з оптимізації логістики, розширення послуг та підвищення стандартів обслуговування пасажирів. Особлива увага приділяється екологічній відповідальності, яка є важливим чинником у формуванні іміджу сучасного аеропорту.

У підсумку, успішна реалізація запропонованих заходів забезпечить авіакомпанії МАУ не лише позицію лідера серед українських аеропортів, а й конкурентоспроможність на міжнародній арені. Ця робота підкреслює важливість комплексного підходу до управління авіаційним підприємством, орієнтованого на інновації, сталий розвиток та високі стандарти якості.

Чітке розуміння важливості стратегічного підходу до управління дозволяє адаптуватися до змін, що виникають через геополітичну та економічну нестабільність. авіакомпанії МАУ має потенціал для подолання сучасних викликів завдяки зосередженню на розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та запровадженню інноваційних технологій.

Крім того, аналіз показав, що ефективна система управління підприємством повинна базуватися на чітких цілях, адаптивності до зовнішніх факторів і прозорості. Важливо враховувати міжнародні стандарти та переймати найкращі практики галузі, щоб відповідати очікуванням пасажирів та партнерів.

Реалізація запропонованих заходів потребує не лише значних інвестицій, а й злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Це вимагає залучення професійних кадрів, активного навчання персоналу та підвищення рівня внутрішньої комунікації. Сучасне управління повинно ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, орієнтованого на довгострокову перспективу.

Варто також підкреслити, що успішна реалізація запропонованих заходів можлива лише за умови чіткої взаємодії між менеджментом, працівниками та стейкхолдерами. Це включає прозорість у прийнятті рішень, відкритий діалог із працівниками та формування довіри з боку партнерів і клієнтів.

Підвищення ефективності системи управління авіакомпанії МАУ є не лише кроком до зміцнення позицій підприємства, а й внеском у відновлення та розвиток авіаційної галузі України загалом. Використання запропонованих у дослідженні рішень дозволить створити основу для стабільного зростання, підвищення якості обслуговування та сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

У підсумку, проведене дослідження та запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи управління авіакомпанії МАУ дозволяють спрогнозувати її

стабільний розвиток в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів. Зокрема, впровадження інноваційних технологій, інтеграція сталих рішень, а також посилена увага до екологічної відповідальності мають стати важливими складовими стратегії модернізації підприємства.

Врахування міжнародних стандартів і кращих практик галузі дозволить компанії не лише утримати лідируючі позиції на українському ринку, а й конкурувати з іншими авіакомпаніями на світовій арені. Завдяки прозорості в управлінні, ефективному використанню ресурсів і партнерству з різними стейкхолдерами, авіакомпанія МАУ матиме всі шанси стати одним із провідних гравців на міжнародному авіаційному ринку.

Загалом, реалізація запропонованих заходів потребує не лише значних інвестицій, а й стратегічного підходу до управління, орієнтованого на довгострокову перспективу. Тому важливо забезпечити належну підтримку від керівництва компанії та всієї команди, адже без спільних зусиль здійснення змін буде складним. Успішна реалізація цих змін допоможе МАУ не тільки пережити труднощі, а й стати більш конкурентоспроможною, стабільною та інноваційною компанією, здатною реагувати на виклики сучасного авіаційного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про аеропортові збори за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України від 14.04.2008: Наказ Мінтрансв'язку України р. № 433/ Мінтрансв'язку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0408-08>
2. Про затвердження Правил перевезень вантажів транспортом в Україні від 27.01.2016: Наказ міністерства транспорту України р. № 363/ Міністерство транспорту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98/ed20160318>
3. Авіакомпанії та аеропорти України за 7 місяців 2019 року. Avianews.com: веб-сайт. URL: https://www.avianews.com/ukraine/2019/08/14/airports_airlines_statistics_7months2019

4. Про затвердження Авіаційних правил України від 25.10.12: Наказ міністерства інфраструктури України р. № 636/ Міністерство інфраструктури України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1926-12>

5. Sky Up виконав 105 евакуаційних рейсів. Avianews.com: веб-сайт. URL: https://www.avianews.com/ukraine/2023/04/04/skyup_rescued_last_737_from_kyiv_boryspil_airport/

6. Транспорт. Wikipedia.org: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Транспорт>

8. Про правила сертифікації експлуатантів, що здійснюють експлуатацію цивільних повітряних суден (літаків) з метою виконання комерційних транспортних перевезень від 26.09.2013: Наказ міністерства інфраструктури України р. № 728/ Міністерство інфраструктури України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1763-13>

9. Вимоги до пакування звичайних вантажів для авіаперевезень. DSL: веб-сайт. URL: <http://dsl-ua.com/ua/2016/10/11/vimogu-do-pakuvannya-zvuchainihvantajiv-dlya-aviaperevezen>

10. Офіційний сайт Sky Up Airlines: веб-сайт. URL: <https://skyup.aero/>

11. Саркісова О.М., Токарь А.Ф. Аналіз діяльності по здійсненню авіаційних перевезень в Україні. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/29.pdf>

12. Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації від 14.01.2020: Закон України/ Верховна Рада України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t171965?an=1>

13. Міжнародний аеропорт Бориспіль. Офіційний сайт. URL: <https://kbp.aero/ru/glavnaya/>

14. Петрик. В.І. Управління рентабельністю підприємства та напрями його удосконалення. Вінницький національний технічний університет. URL: <file:///C:/Users/Home/Downloads/2480-8527-1-PB.pdf>

15. Графік 20 спецрейсів для евакуації українців. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/news/2020/04/28/7109268/>

16. Співак С.М. Логістичний підхід у системі управління потоками повітряного транспорту. Науковий вісник МГТУ ГА. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskiy-podhod-v-sisteme-upravleniya-potokamivozdushnogo-transporta/viewer>
17. Основи логістичного менеджменту: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/41420/logistika/osnovi_logistichnogo_menedzhmentu
18. Транспортний літак. Wikipedia.org: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Транспортний_літак
19. Державне підприємство обслуговування повітряного руху України. URL: <http://uksatse.ua/index.php>
20. Донець А. Г. Методичні підходи до оцінки якості транспортно логістичного обслуговування міжнародних вантажних перевезень. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
21. Горбачова О.М. Фактор пропускної здатності аеропортових комплексів як умов їх циклічного розвитку. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету. URL: <file:///C:/Users/Home/Downloads/291-1257-1-PB.pdf>
22. Бідюк П. І., Гожий О. П. Ймовірісно-статистичні методи моделювання і прогнозування, 2014р. URL: <http://surl.li/sewggg>
23. Порожнє небо. Як коронавірус і карантин змінили світовий повітряний трафік. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-52462444>
24. Карпунь О. В. Оптимізація логістичної системи пасажирського сервісу авіакомпанії. URL: Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наук. праць. <http://referatu.net.ua/referats/7569/165927>
25. Карпунь О. В. Використання логістичної концепції мінімізації сумарних витрат на обслуговування пасажирів для подолання кризової ситуації в авіакомпаніях. Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наук. праць. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/165927>

26. Характеристики Boeing 737 Classic. Wikipedia.org: веб-сайт. URL:: https://ru.wikipedia.org/wiki/Boeing_737_Classic
27. Катерина О. К. Електронні логістичні системи управління інфраструктурою аеропорту. «Політ – 2008». Сучасні проблеми науки: VIII Міжнародна науково–практична конференція студентів та молодих вчених. URL: file:///C:/Users/Home/Downloads/Znpdetut_eiu_2013_26_32.pdf
28. Косарев О. Й., Герасимчук Ю. С., Парій В. М. Самоорганізація економічної безпеки авіакомпанії. Вид-во «Інтерсервіс» URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/02_2010/kojanb.pdf
29. Косарев А. Й. Взаємодія підприємств повітряного транспорту. Прикладна логістика: журнал. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-ivzaimodeystvie-elementov-sistemy-obespecheniya-konkurentosposobnosti-dlyapredpriyatiy-otrasli-vozdushnogo-transporta>
30. Istanbul Airport Official Website. URL: <https://www.istairport.com/en>
31. Новий аеропорт Стамбул. URL: <https://dreamtravel.ua/int/novyj-aeroportstambula---samyj-bolshoj-aeroport-mira.html>
32. Микитюк .В. М, Паламарчук. Т. М. Основи економічного аналізу, 2018. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10003/1/OEA_2018_440.pdf
33. Тітюхін М. Аеропорти стають основою транспортно-логістичних вузлів. URL: <http://www.loglink.ru/massmedia/analytics/record/?id=481>
34. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
35. Приватне Акціонерне Товариство "Авіакомпанія "Міжнародні Авіалінії України" Фінансова аналітика. URL: https://clarity-project.info/edr/14348681/finances?current_year=2023
36. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
37. Барібіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (2).
38. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового

потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.

39. Березіна Л.М. Виробнича функція та ресурсний потенціал підприємств. *Вісник ХНТУСГ. Економічні науки*. 2022. – Вип. 31. – С. 64-68.

40. Блащак Б.Я. Удосконалення системи управління потенціалом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2019. 221 с.

41. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104–108.

42. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 1(55). С. 26–32.

43. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.

44. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2006. 404 с.

45. Грабчук О. М. Фінансовий потенціал: природа та властивості з точки зору синергетичного підходу. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3. С. 280-284.

46. Дивнич О. Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 50. С.113-120.

47. Добровольська О. В., Ясинська Д. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 81-84.

48. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 362 с.

49. Економіка і підприємництво, менеджмент / Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О.Д. та ін. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2018. 726 с.

50. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.

51. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та

особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92-96.

52. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302.

53. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління трудовим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 81-86.

54. Іщук С.А. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 48

55. Круш П. В., Дергалюк М. О. Обґрунтування складових економічного потенціалу підприємства як системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21.

56. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130

57. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>

58. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління трудовим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.

59. Пілявський В. І. Інноваційна складова потенціалу підприємств, *Ефективна економіка*. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/46.pdf

60. Прохорова В.В., Тарасюк Д.С. Формування економічного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і регіон*. 2018. № 4(53). С. 35-39.

61. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А., Балан О. Д. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2018. 726 с.

62. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №29. С. 123-126.

63. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність,

складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.

64. Стратегічне управління як необхідна передумова сталого розвитку підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_evchuk.htm. 109

65. Суханова А. В. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2019. С. 430

66. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2018. № 3. С. 65-71.

67. Чумаков К. І. Потенціал підприємства як економічна система. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 223

68. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2021. С. 383-386.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ"

[#14348681](#)

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 140+ реєстрів - у тарифі
«Повний доступ».

Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

[Перейти до оплати](#)

Фінансова аналітика

Основні показники (за 2023 рік):

Доходи:

8 715 тис грн **-99.50%**

Чистий прибуток:

-1 051 466 тис грн
85.46%

Активи:

1 639 008 тис грн
-27.92%

Фінансова звітність доступна за:

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Історичні показники:

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	423	165	053	-
Дохід (тис грн)		7 349 326	9 284 517	1 755 938	8 715	-
Чистий прибуток (тис грн)		-	366 898	-7 232 232	-1 051 466	-
Активи (тис грн)		9 225 715	7 562 017	2 273 882	1 639 008	-
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		106 719	37 456	67 519	14 543	-
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		7 389 893	6 324 763	4 282 346	4 273 610	-
Поточні зобов'язання (тис грн)		13 209 780	12 246 133	16 234 465	16 661 611	-

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Власний капітал (тис грн)	-11 373 958	-11 008 879	-18 242 929	-19 296 213	-

Фінансові індикатори:

Відображати як:

відсотки

десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	12.23%	9.70%	5.33%	5.00%	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.81%	0.31%	0.42%	0.09%	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9.85%	6.97%	3.29%	3.08%	-
Коефіцієнт автономії	-123.29%	-145.58%	-802.28%	-1 177.31%	-
Рентабельність активів (ROA)	-	4.85%	-318.14%	-64.26%	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	-3.28%	49.46%	5.61%	-
Чиста маржа	-	3.95%	-411.98%	-12 085.87%	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-149.47%	-172.73%	-1 294.86%	-2 451.30%	-
Коефіцієнт заборгованості	143.18%	161.94%	713.95%	1 016.57%	-

ТЕЗИ ДОПОВІДІ КОНФЕРЕНЦІЇ

VII Міжнародна студентська конференція «Концепт науки XXI: стратегії,
методи та наукові інструменти»

Leonid Lyubchuk, Galyna Grinberg	
INTERMITTENT DEMAND FORECASTING WITH ADAPTIVE BIAS CORRECTION BASED ON THE MODIFIED CORSTON METHOD.....	3
Баланюк Ігор Іванович	
РОЗРОБКА ЕЛЕКТРОННОЇ БІБЛІОТЕКИ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН УНІВЕРСИТЕТУ З ВИКОРИСТАННЯМ ВЕБ ТЕХНОЛОГІЙ.....	5
Бондаренко Максим Едуардович, Іващенко Георгій Станіславович	
АНАЛІЗ МЕТОДІВ ГОЛОСОВОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ.....	7
Власов Владислав Сергійович	
АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КЕРУВАННЯ ГІДРОЕКОБЕЗПЕКОЮ ПРИ СИНХРОНІЗАЦІЇ ВУГЛЕВИДОБУТКУ І ЗГОРТАННЯ ГІРНИЧИХ РОБІТ ШАХТНИХ ПОЛІВ.....	10
Гресь Олександр Володимирович, Косован Василь Михайлович	
ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЛАСТИВОСТЕЙ ГЕНЕРАТОРА ПСЕВДОВИПАДКОВИХ ПОСЛІДОВНОСТЕЙ НА ОСНОВІ ДИСКРЕТНОГО ВІДОБРАЖЕННЯ.....	12
Дубук Василь Іванович, Павенська Анна-Марія Володимирівна, Оніщечко Ірина Олегівна	
РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОБОТОЮ ЕЛЕКТРОЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	16
Дудіч Віктор Володимирович	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	20
Здорик Нікіта Вікторович, Іващенко Георгій Станіславович	
МЕТОДИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ДАНИХ У БАГАТОВИМІРНИХ ЧАСОВИХ РЯДАХ.....	22
Слатвінська Валерія Миколаївна	
ДЕРЕВО РІШЕНЬ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ ПОСЛІДОВНОСТІ ЗАВДАНЬ.....	24

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дудіч Віктор Володимировича
здобувач вищої освіти факультету
«Менеджмент» Української державної
льотної академії

Науковий керівник: Панченко Володимир
Анатолійович
д.е.н ,професор,завідувач кафедри менеджменту
авіаційної діяльності

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та глобалізації економіки ефективне управління підприємством стає ключовим фактором його конкурентоспроможності та стійкості.

Метою цієї статті є дослідження шляхів вдосконалення системи управління підприємством, зокрема, впровадження сучасних методів та підходів, що сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища, технологічних новацій та зростаючих вимог споживачів.

Удосконалення управління – важлива складова функціонування підприємств, що обумовлює необхідність широкої програми заходів з удосконалення методів, організації і техніки управління, розвитку системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів.

Система управління підприємством охоплює сукупність методів, принципів та інструментів, що забезпечують координацію та контроль діяльності організації для досягнення її стратегічних цілей. Традиційні підходи до управління, засновані на

жорсткій ієрархії та централізованому прийнятті рішень, часто виявляються недостатньо гнучкими в умовах сучасного ринку. Тому виникає потреба у впровадженні нових моделей управління, які б дозволяли швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати ресурси.

Одним із ключових напрямків вдосконалення системи управління є впровадження інформаційних технологій. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечують оперативний доступ до даних та підтримують прийняття обґрунтованих рішень. Використання таких технологій, як системи управління підприємством (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та бізнес-аналітики (BI), сприяє підвищенню прозорості процесів, оптимізації витрат та покращенню обслуговування клієнтів. Створення середовища, де заохочується обмін знаннями, інноваційність та ініціативність, сприяє підвищенню мотивації працівників та їх залученості до процесів удосконалення. Регулярні тренінги, семінари та програми розвитку персоналу допомагають підтримувати високий рівень компетентності та адаптивності команди. Гнучкість організаційної структури відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління. Перехід від жорстких ієрархічних структур до матричних або проектно-орієнтованих моделей дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше використовувати ресурси. Децентралізація прийняття рішень та надання більших повноважень командам сприяє підвищенню відповідальності та оперативності в реалізації проектів [1, с. 116-122].

Важливим елементом вдосконалення системи управління є впровадження сучасних методів планування та контролю. Використання таких підходів, як управління за цілями (Management by Objectives), збалансована система показників (Balanced Scorecard) та методології Agile, дозволяє забезпечити чітке визначення пріоритетів, ефективний розподіл ресурсів та гнучке реагування на зміни. Регулярний моніторинг показників діяльності та аналіз відхилень від плану сприяють своєчасному виявленню проблем та прийняттю коригувальних заходів [2].

Впровадження нових технологій, процесів або структур часто супроводжується опором з боку персоналу. Тому необхідно розробити стратегію управління змінами,

яка включатиме комунікаційні заходи, навчання та підтримку працівників на всіх етапах трансформації. Залучення лідерів думок та формальних і неформальних лідерів до процесу змін допомагає підвищити довіру та прийняття нововведень.

Оцінка ефективності впроваджених змін є завершальним етапом процесу вдосконалення системи управління. Використання ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє об'єктивно оцінити результати та визначити подальші напрями розвитку. Регулярний аналіз досягнутих результатів та порівняння їх з поставленими цілями сприяє постійному вдосконаленню та адаптації стратегії управління до змінних умов ринку.

У підсумку, вдосконалення системи управління підприємством є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування специфіки конкретної організації. Впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток організаційної культури, гнучкість структури, сучасні методи планування та контролю, ефективне управління змінами та регулярна оцінка результатів є ключовими складовими успішної трансформації системи управління. Адаптація до швидких змін зовнішнього середовища та постійне вдосконалення внутрішніх процесів дозволять підприємству забезпечити стійкий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 2 (74). С. 116–122. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15> (дата звернення: 19.02.2025).

2. Ю.о. С. Agile –менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. Туризм ххі століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності. 2019. URL: <https://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19> (дата звернення: 19.02.2025).

