

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управлінської системи підприємств»
(на базі матеріалів ТОВ «Нова Пошта»)

здобувач вищої освіти 4 курсу
першого (бакалаврського) рівня
413 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент туристичної індустрії»

(підпис ЗВО)

Гвозденко Євген Віталійович

Науковий керівник:

д.е.н. Демченко Олександр Вікторович

Здобувач вищої освіти

Гвозденко Євген Віталійович
(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Гвозденко Є.В. Організаційно-економічне забезпечення управлінської системи підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»). – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Українська Державна Льотна Академія, Кропивницький, 2025. У роботі розглянуто теоретичні аспекти управлінської системи підприємства, її структуру та функціонування. Проаналізовано діяльність ТОВ «Нова Пошта», визначено сильні та проблемні сторони управлінської моделі компанії. Запропоновано шляхи вдосконалення організаційно-економічного забезпечення з метою підвищення ефективності управління. Оцінено результативність запропонованих змін і зроблено висновки щодо їх доцільності у сучасних умовах. **Ключові слова:** управління, підприємство, система, організаційне забезпечення, ефективність, Нова Пошта.

ANNOTATION

Hvozdenko Ye.V. Organizational and Economic Support of the Enterprise Management System (on the Example of Nova Poshta LLC). – Manuscript. The research for obtaining a Bachelor's degree in the specialty 073 "Management". – Flight Academy of Ukraine, Kropyvnytskyi, 2025. The paper examines the theoretical aspects of the enterprise management system, its structure, and functioning. The activities of Nova Poshta LLC are analyzed, highlighting both strengths and weaknesses of the company's management model. Suggestions are provided for improving organizational and economic support in order to enhance management efficiency. The effectiveness of the proposed measures is evaluated, and conclusions are made about their relevance in current economic conditions.

Keywords: management, enterprise, system, organizational support, efficiency, Nova Poshta.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Теоретичні аспекти управлінської системи підприємства	6
1.2. Вплив організаційно-економічного забезпечення на ефективність управлінської системи підприємства	15
Висновки до Розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	21
2.2. Аналіз сучасного стану управлінської системи та ефективності її організаційно-економічного забезпечення	44
Висновки до Розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління	51
3.2. Шляхи впровадження рекомендацій у практику діяльності підприємств	57
Висновки до Розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
Додатки ...	

ВСТУП

У сучасних умовах швидкоплинних економічних змін, жорсткої конкуренції та глобалізаційних викликів питання ефективної організації управління на підприємстві набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників стабільного функціонування будь-якої компанії є управлінська система підприємства, яка забезпечує координацію бізнес-процесів, ухвалення управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-економічне забезпечення відіграє важливу роль у підтримці управлінської системи, оскільки включає сукупність ресурсів, методів, структур та процесів, які створюють основу для її ефективного функціонування. Воно охоплює фінансові, матеріальні, кадрові та інформаційні ресурси, що формують механізми управління, необхідні для реалізації стратегічних планів підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Зважаючи на постійне ускладнення внутрішнього й зовнішнього середовища, виникає потреба в удосконаленні саме організаційно-економічного забезпечення управлінської системи. Проблеми неузгодженості між стратегічними цілями підприємства та його ресурсними можливостями, неефективність внутрішніх структур, недостатня гнучкість у механізмах управління здатні значно знижувати загальну ефективність діяльності. Саме тому дослідження й оптимізація механізмів організаційно-економічного забезпечення є необхідною передумовою розвитку підприємств, особливо в таких галузях, як логістика, що потребує високого рівня організації та цифровізації.

Об'єктом дослідження у цій роботі є управлінська система сучасного підприємства в умовах трансформації економіки. Предметом дослідження виступає організаційно-економічне забезпечення функціонування цієї системи на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта» – одного з провідних логістичних операторів в Україні. Високий рівень автоматизації процесів, постійне впровадження інновацій та орієнтація на клієнтоорієнтованість робить цю

компанію актуальним прикладом для аналізу ефективності організаційних та економічних підходів до управління.

Метою дослідження є аналіз існуючої системи організаційно-економічного забезпечення управління підприємством, визначення чинників, що впливають на її ефективність, та розробка пропозицій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних вимог ринку.

Завдання дослідження

1. Узагальнити теоретичні засади функціонування управлінської системи підприємства.
2. Дослідити зміст та значення організаційно-економічного забезпечення управлінської системи.
3. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінити стан його управлінської системи.
4. Визначити проблемні аспекти функціонування управлінської системи на досліджуваному підприємстві.
5. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управлінської системи підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи:

Аналіз наукової літератури – для вивчення теоретичних засад теми.

Системний і функціональний аналіз – для оцінки управлінських процесів.

Статистичні методи – для обробки кількісних даних.

Отримані результати можуть бути використані для покращення управлінських підходів у ТОВ «Нова Пошта», а також адаптовані до потреб інших підприємств, що функціонують у сфері логістики, транспорту чи торгівлі в умовах динамічного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти управлінської системи підприємства

Управлінська система підприємства — це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів (організаційних структур, інформаційних потоків, методів планування й контролю), яка забезпечує ухвалення ефективних рішень і реалізацію функцій управління в межах досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Як зазначає Шегда А.В., управлінська система є комплексною формою організації управління, що охоплює суб'єкти та об'єкти управління, зв'язки між ними, управлінські функції та технології реалізації управлінських рішень [49]. Виноградчий В.І. і Якимець Б.Я. трактують управлінську систему як процес формування, реалізації та коригування управлінських впливів, спрямованих на досягнення цілей суб'єкта господарювання в умовах динамічного середовища [7].

Цю позицію розвиває Хміль Ф.І., який акцентує, що управлінська система є не лише структурною, а й функціональною одиницею, в якій поєднуються матеріальні ресурси, інформаційні потоки та людський потенціал з метою реалізації управлінських рішень [46]. Харченко Т.О. та Шестакова Ю.В. підкреслюють значення методології управлінських рішень, яку необхідно інтегрувати у саму структуру управління для досягнення гнучкості та стратегічної керованості [45].

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до аналізу управлінських систем:

- Рациональний підхід ґрунтується на логіці, аналізі, стандартизованих процедурах ухвалення рішень. Він орієнтований на використання аналітичних моделей, математичних методів і структурованого планування. Такий підхід сприяє зниженню ризиків і підвищенню прогнозованості рішень [46].

- Поведінковий підхід зосереджується на людському чиннику: мотивації, емоціях, інтуїції, неформальних зв'язках та груповій динаміці. Рішення в цій парадигмі приймаються не лише з урахуванням даних, а й на основі досвіду та відчуттів керівника [45].

- Інтегративний підхід поєднує раціональні та поведінкові елементи. Його цінність полягає у врахуванні як аналітичних, так і соціально-психологічних чинників управління. Такий підхід вважається найпридатнішим для підприємств, що діють в умовах високої конкуренції та нестабільного середовища [7].

- Адаптивний підхід, що набув розвитку в новітній літературі, орієнтований на спроможність системи швидко реагувати на зовнішні впливи завдяки високому рівню діджиталізації, делегуванню повноважень і горизонтальним формам координації [46].

Прийняття управлінських рішень у межах управлінської системи підприємства здійснюється на основі використання різних методів, які залежать від умов прийняття рішень, рівня визначеності, ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу та аналітичних можливостей підприємства.

Одним із найбільш поширених є раціональний метод, що базується на послідовному аналізі альтернатив, прогнозуванні результатів та виборі найефективнішого варіанта на основі об'єктивних критеріїв. Цей метод передбачає етапи збору та аналізу інформації, формування критеріїв, ранжування рішень і остаточний вибір [46].

Інтуїтивний метод застосовується в умовах високої невизначеності або обмеженого часу. Він спирається на досвід, професійну інтуїцію, а також уявлення управлінця про можливий результат. Хоча цей метод є менш формалізованим, він часто дозволяє швидко реагувати на ситуації, які неможливо прорахувати за допомогою моделей [23].

Оптимізаційний метод полягає у використанні математичних моделей та кількісних оцінок для вибору найкращого рішення. Сюди відносяться методи лінійного та нелінійного програмування, теорія ігор, динамічне програмування, методи обмежень та евристичні алгоритми. Його основна перевага — можливість

враховувати численні параметри та обмеження в умовах складних управлінських ситуацій [35].

Метод аналізу ієрархій (MAI) дає змогу структурувати складну проблему у вигляді дерева цілей, критеріїв і альтернатив. Завдяки цьому метод дозволяє встановити ваги кожного з факторів та обґрунтовано оцінити пріоритетність рішень. Метод MAI вважається ефективним для стратегічного планування в багатфакторному середовищі [18].

Сценарний метод застосовується у ситуаціях високої невизначеності зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, реалістичного тощо) та обранні рішень, що є найбільш ефективними в усіх або більшості з них [20].

Слід зазначити, що на практиці підприємства не обмежуються застосуванням одного методу, а комбінують їх залежно від конкретної ситуації, рівня ризику, часових обмежень та стратегічних цілей. Найбільш ефективною вважається комбінована модель, що поєднує аналітичну обґрунтованість із практичною гнучкістю та адаптивністю до змін середовища [50].

Одним із основних принципів раціонального підходу є використання математичних моделей та статистичних методів для аналізу даних. Застосування таких методів дозволяє здійснювати об'єктивний та систематичний аналіз ситуації, оцінювати можливі ризики та потенційні вигоди, а також розраховувати ймовірні наслідки прийнятих рішень. Наприклад, методи оптимізації дозволяють знайти найкращі рішення серед різних альтернатив, враховуючи обмеження та цілі організації.

Крім того, раціональний підхід включає у себе також врахування попередніх досвідів та уроків, вивчених з минулих ситуацій. Важливо аналізувати попередні успіхи та невдачі, враховуючи їхні наслідки при прийнятті нових рішень. Це допомагає уникнути повторення помилок та забезпечити більшу ймовірність успішного вирішення проблеми [12].

Однак, важливо розуміти, що навіть раціональний підхід може мати свої обмеження. Наприклад, недостатня або неточна інформація може призвести до неповного оцінювання ситуації та, відповідно, до прийняття неправильних рішень. Крім того, навіть при використанні математичних методів не завжди можливо врахувати всі можливі фактори та взаємозв'язки між ними.

У світлі цього, важливо пам'ятати про компроміс між раціональністю та інтуїцією в прийнятті управлінських рішень. Часто ефективність прийняття рішень залежить не лише від об'єктивного аналізу, але і від інтуїтивних рішень та особистого досвіду керівника. Тому важливо збалансувати обидва підходи для досягнення найкращих результатів. Поведінковий підхід до прийняття управлінських рішень ставить під сумнів традиційний раціональний підхід, зосереджуючись на психологічних та соціальних аспектах, які впливають на процес прийняття рішень у керівників та команд. Основною ідеєю цього підходу є те, що людські рішення часто не є раціональними або об'єктивними, а отже, їх важко передбачити за допомогою формальних моделей або аналітичних методів. Замість цього, поведінковий підхід акцентує на тих факторах, які впливають на психологічний стан та поведінку людей в контексті прийняття рішень.

Одним із ключових аспектів поведінкового підходу є мотивація. Рішення часто приймаються на основі того, що стимулює чи мотивує людину, а не тільки на основі об'єктивних обставин. Наприклад, керівництво може приймати рішення про введення нових премій або бонусів, щоб підштовхнути співробітників до досягнення певних цілей, незважаючи на те, що це може бути не найбільш раціональний варіант з економічної точки зору.

Крім того, інтуїція грає важливу роль в прийнятті рішень за поведінковим підходом. Інтуїція є здатністю людини до розуміння або сприйняття чогось без явного обґрунтування чи аналізу. Вона може бути основана на досвіді, внутрішніх переконаннях чи інтуїтивних відчуттях. Керівники часто використовують свою інтуїцію для прийняття швидких рішень у ситуаціях нестабільності чи невизначеності, коли об'єктивний аналіз недостатньо [3].

Групова динаміка є ще одним важливим аспектом поведінкового підходу. При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати взаємодію та динаміку групи, оскільки рішення можуть бути сформовані або змінені внаслідок соціального впливу та взаємодії між учасниками. Наприклад, груповий консенсус може виявитися вирішальним фактором у прийнятті рішення, навіть якщо індивідуальні думки членів групи різняться.

Однак, поведінковий підхід також може мати свої обмеження. Наприклад, він може бути підвержений впливу емоцій та особистих уподобань, що може призвести до прийняття неоптимальних рішень. Крім того, в процесі групового прийняття рішень можуть виникати проблеми в конфліктах інтересів або нерівності в владі, що може вплинути на об'єктивність прийняття рішення.

Ще однією проблемою поведінкового підходу є складність в оцінці його результатів. Психологічні та соціальні фактори часто є менш очевидними та менш легкими для вимірювання, порівняно з економічними чи технічними показниками. Це може ускладнити процес оцінки ефективності прийнятих рішень та виявлення того, які аспекти прийняття рішень були успішними, а які - ні.

Незважаючи на ці обмеження, поведінковий підхід може бути дуже корисним у певних ситуаціях. Він може допомогти керівникам краще розуміти та прогнозувати поведінку своїх співробітників, уникати конфліктів та забезпечувати більш ефективну співпрацю в команді. Крім того, врахування психологічних та соціальних аспектів може допомогти створити сприятливу робочу атмосферу та підвищити мотивацію співробітників [40].

Отже, поведінковий підхід є важливим елементом в управлінні та прийнятті управлінських рішень, оскільки він допомагає зрозуміти та враховувати людський фактор у процесі управління організацією. Цей підхід може бути особливо корисним в умовах змінюючогося бізнес-середовища та підвищеної конкуренції, де ефективність командної роботи та мотивація персоналу стають ключовими факторами успіху. Інтегративний підхід до прийняття управлінських рішень є важливим стратегічним напрямком, що поєднує у собі основні принципи як раціонального, так і поведінкового підходів. Цей підхід враховує як об'єктивні

дані, аналітику та логіку, так і психологічні та соціальні аспекти в процесі прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових особливостей інтегративного підходу є поєднання аналітичних та креативних методів. На відміну від традиційного раціонального підходу, який зазвичай покладається на формальний аналіз даних та моделей, інтегративний підхід дозволяє використовувати різноманітні методи та інструменти, включаючи інтуїцію, творчість та емпатію. Це допомагає керівникам отримувати більш повне та різноманітне уявлення про ситуацію та знаходити більш інноваційні та ефективні рішення.

Інтегративний підхід також активно використовує взаємодію та співпрацю між різними відділами та рівнями управління. Врахування різноманітних поглядів та досвіду дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про ситуацію та зробити більш обдумані та збалансовані рішення. Крім того, співпраця між різними членами команди сприяє збільшенню рівня довіри та взаєморозуміння, що сприяє збільшенню ефективності процесу прийняття рішень. Більш детально ключові аспекти прийняття управлінських рішень розглянуто в табл. 1.

Таблиця 1.1

Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень

Аспект прийняття управлінських рішень	Опис	Приклади
Раціональне прийняття рішень	Процес прийняття рішень на основі аналізу та	Вибір стратегічного напрямку розвитку компанії
	обґрунтування різних варіантів дій	відповідно до зібраної інформації та оцінки ризиків
Групове прийняття рішень	Процес, коли рішення приймається групою	Спільне обговорення та прийняття рішення з метою
	осіб з метою досягнення консенсусу та	покращення комунікації та залучення різних точок
	максимального задоволення інтересів усіх	зору в процесі управління
Інтуїтивне прийняття рішень	Прийняття рішень на основі особистого	Рішення керівника компанії на підставі власного
	досвіду, інтуїції та особистих переконань	професійного досвіду та інтуїції

Ще однією важливою особливістю інтегративного підходу є його здатність до адаптації та гнучкості. Оскільки він поєднує в собі різні методи та підходи, він може бути ефективним у різних ситуаціях та умовах. Це дозволяє керівникам швидше адаптуватися до змін у середовищі та швидше реагувати на непередбачувані обставини.

Проте, інтегративний підхід може бути складним у реалізації через свою складність та потребу у збалансованості різних аспектів. Крім того, він може вимагати більше часу та зусиль для вироблення рішень порівняно з іншими підходами [16].

Ще однією перевагою є можливість максимізації вигод для організації. Раціональний підхід допомагає ідентифікувати оптимальні варіанти дій, які сприяють досягненню стратегічних цілей та максимізації прибутковості. Шляхом об'єктивного оцінювання альтернатив та їхніх наслідків, організація може вибрати найбільш вигідний та належним чином обгрунтований варіант дій.

Додатково, раціональний підхід дозволяє покращити процес управління організацією шляхом впровадження систематичних методів прийняття рішень. Стандартизація процесу прийняття рішень може сприяти підвищенню ефективності та ефективності управління, а також полегшити процес оцінки та контролю за результатами прийнятих рішень.

Крім того, раціональний підхід може сприяти розвитку культури прийняття рішень в організації. Шляхом впровадження систематичних методів та створення сприятливої атмосфери для обговорення та аналізу рішень, організація може створити механізми для залучення персоналу до прийняття рішень та розвитку їхніх аналітичних навичок [25].

Узагальнюючи, раціональний підхід до прийняття управлінських рішень є ефективним інструментом для організацій, оскільки допомагає знизити ризики неправильних рішень та максимізувати вигоди для організації. Шляхом систематичного аналізу та об'єктивного оцінювання альтернатив організація може забезпечити більш ефективне та доцільне прийняття управлінських рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню стійкого розвитку.

Недоліками поведінкового підходу до прийняття управлінських рішень є його відверта уразливість до впливу емоцій та особистих переконань, які можуть призвести до прийняття рішень, що не завжди відповідають стратегічним цілям організації або не є найбільш оптимальними з точки зору бізнесу. Поведінковий підхід акцентує на мотивації, інтуїції та групових динаміках, а це може призвести до зміщення уваги від об'єктивного аналізу до особистих переконань та власних суб'єктивних досвіду та поглядів.

Одним із недоліків поведінкового підходу є те, що він може призвести до ухилення від аналізу об'єктивних даних та фактів, які є ключовими при прийнятті обґрунтованих та ефективних рішень. Замість цього, рішення можуть базуватися на особистих уподобаннях, стереотипах або навіть випадкових факторах, що підірвує об'єктивність та раціональність управлінського процесу [27].

Крім того, поведінковий підхід може призвести до конфліктів та неефективності в комунікації. Управлінці, які піддаються емоційним впливам або використовують інтуїтивні методи прийняття рішень, можуть мати складнощі у встановленні зв'язку з колегами та підлеглими, оскільки їхні рішення можуть не завжди бути логічно обґрунтованими або зрозумілими для інших.

Також важливо враховувати, що поведінковий підхід може бути менш прогностичним та менш стійким до змін у порівнянні з раціональним підходом. Оскільки він базується на особистих досвіді та переконаннях, він може бути менш ефективним у ситуаціях невизначеності або при зміні умов діяльності.

Узагальнюючи, хоча поведінковий підхід може бути корисним для врахування людського фактору в прийнятті управлінських рішень, його недоліки полягають у вразливості до емоційного впливу, недостатній об'єктивності та меншій прогностичності. Для забезпечення більш обґрунтованих та ефективних рішень, організаціям може бути корисно комбінувати поведінковий підхід з іншими методами прийняття рішень, такими як раціональний або інтегративний підходи. Важливість інтегративного підходу до прийняття управлінських рішень в сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. Цей підхід відображає визнання того, що ефективне управління потребує розуміння та врахування різноманітних

факторів, які впливають на прийняття рішень, включаючи як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти [34].

Однією з важливих переваг інтегративного підходу є його здатність до забезпечення більш комплексного та збалансованого оцінювання ситуації. Врахування як раціональних, так і поведінкових аспектів дозволяє керівництву отримати більш повне уявлення про всі аспекти проблеми або ситуації, що має суттєве значення для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень. Наприклад, врахування як раціональних факторів, таких як фінансові показники та ризики, так і поведінкових аспектів, таких як мотивація персоналу та комунікаційні зв'язки, дозволяє забезпечити більш широкий та глибокий аналіз ситуації.

Крім того, інтегративний підхід сприяє створенню більш ефективних та стійких рішень. Завдяки врахуванню різноманітних аспектів, цей підхід дозволяє збалансувати ризики та можливості, врахувати потреби всіх стейкхолдерів та максимізувати вигоди для організації. Такий підхід зазвичай призводить до прийняття більш довгостроково спрямованих рішень, які враховують не тільки поточні потреби, а й майбутні перспективи та цілі.

Інтегративний підхід також сприяє поліпшенню комунікації та співпраці в організації. Завдяки включенню різних груп та стейкхолдерів у процес прийняття рішень, цей підхід сприяє розумінню та підтримці рішень з боку всіх зацікавлених сторін. Це зменшує ризик конфліктів та опору з боку персоналу та сприяє більшій лояльності та залученості всіх учасників до виконання прийнятих рішень.

У кінцевому підсумку, інтегративний підхід до прийняття управлінських рішень є важливим інструментом для сучасних організацій, оскільки він дозволяє забезпечити комплексний, збалансований та ефективний підхід до управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху в динамічному бізнес-середовищі. Його використання допомагає забезпечити більш стійкі та здатні до адаптації рішення, а також сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації [15].

Управлінська система підприємства є складною, багаторівневою конструкцією, що поєднує організаційну структуру, методи управління,

механізми координації та прийняття рішень. Її ефективність залежить не лише від внутрішніх регламентів і ресурсної бази, а й від здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових викликів та обирати раціональні управлінські дії.

Аналіз підходів до побудови управлінських систем, а також методів прийняття рішень демонструє, що ефективне управління вимагає поєднання аналітичної точності, інтуїтивної гнучкості та організаційної скоординованості. Саме тому ключовим завданням сучасного менеджменту є вибір такої моделі управлінської системи, яка забезпечуватиме баланс між стабільністю та адаптивністю, централізацією й делегуванням, стратегічною орієнтацією та оперативною реалізацією.

1.2. Вплив організаційно-економічного забезпечення на ефективність управлінської системи підприємства

Організаційно-економічне забезпечення управлінської системи підприємства є фундаментальною складовою, яка визначає можливості реалізації управлінських функцій і досягнення стратегічних цілей. Під цим поняттям розуміють сукупність взаємопов'язаних ресурсів, механізмів, процесів і структур, які створюють умови для ефективного управління. Йдеться не лише про наявність матеріальних і фінансових ресурсів, а й про кадрову, нормативну, інформаційну, технічну, інституційну та організаційну складові, які забезпечують безперебійне функціонування системи управління в динамічному середовищі [27].

Згідно з сучасними підходами, організаційно-економічне забезпечення має системний характер і повинно охоплювати як внутрішні, так і зовнішні елементи підприємства. До внутрішніх належать: оптимально побудована організаційна структура, ефективне управління персоналом, налагоджені канали комунікації, чітко визначені функції та повноваження на кожному рівні управління. Зовнішні елементи охоплюють доступ до ресурсних ринків, фінансову підтримку з боку

інвесторів, а також правове й нормативне середовище, яке регулює діяльність підприємства [11].

Важливо, що організаційно-економічне забезпечення не є суто допоміжною категорією, а виступає активним чинником формування конкурентних переваг. Саме за допомогою належної побудови ресурсного, кадрового й інформаційного забезпечення підприємство здатне швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати управлінські рішення під потреби ринку, реалізовувати інновації та забезпечувати стабільне зростання. Тому система забезпечення має бути не статичною, а динамічною, з можливістю регулярного вдосконалення відповідно до стратегічних орієнтирів організації [24].

Наприклад, у практиці управління великого бізнесу (зокрема у сфері логістики, телекомунікацій, банківської справи) ефективне організаційно-економічне забезпечення дозволяє зменшити витрати на управлінське адміністрування, скоротити час на прийняття рішень, а також уникнути дублювання функцій між підрозділами. Це свідчить про безпосередній вплив забезпечення на продуктивність управління й результативність діяльності підприємства загалом.

Отже, організаційно-економічне забезпечення — це не просто «база» для управління, а його функціональна основа, що створює умови для реалізації усіх процесів в межах управлінської системи підприємства. Його ефективність прямо впливає на здатність організації реалізовувати управлінські функції, досягати цілей і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [10].

Організаційно-економічне забезпечення прямо впливає на ефективність управлінських рішень, адже створює середовище, в якому ці рішення формуються, аналізуються й реалізуються. Кожен елемент забезпечення — кадровий, фінансовий, інформаційний чи організаційний — виконує функцію посередника між керівниками та об'єктами управління, що дозволяє зменшити управлінську невизначеність і забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Управлінські рішення, що приймаються в умовах чітко організованої структури, за участі кваліфікованих фахівців і з доступом до достовірної аналітичної інформації, є більш обґрунтованими та гнучкими. Наприклад, підприємство, яке має сучасну систему управлінського обліку, може оперативно відстежувати відхилення від планових показників і своєчасно вносити корективи до своєї стратегії або бюджету. Це дозволяє не лише уникати втрат, а й розширювати конкурентні можливості.

Кадрове забезпечення відіграє ключову роль у процесі управління. Кваліфіковані менеджери здатні оцінювати ризики, прогнозувати результати та приймати рішення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей. Водночас, якщо управлінська система не має належної кадрової структури, рішення можуть виявитися неефективними або суперечливими, що спричинить втрати ресурсів та організаційні конфлікти.

Також важливим компонентом є якість інформаційного забезпечення. Йдеться не лише про обсяг даних, а про їхню актуальність, точність і швидкість надходження. Системи електронного документообігу, внутрішні портали управління знаннями, аналітичні панелі дозволяють формувати рішення на основі реальних показників, а не інтуїції чи здогадок. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню відповідальності керівників за результати їх управлінських дій [27].

Управлінські рішення, що базуються на повноцінному організаційно-економічному забезпеченні, мають не лише вищу точність, але й більший рівень прийнятності для персоналу, адже створюють умови для прозорості, обґрунтованості та прогнозованості управління.

Щоб зрозуміти, як саме організаційно-економічне забезпечення впливає на ефективність управлінської системи, доцільно розглянути його складові у функціональному контексті. Кожен з елементів забезпечення виконує свою роль у формуванні управлінського процесу, і лише в комплексі вони здатні створити умови для ефективного прийняття рішень та впровадження управлінських ініціатив.

Кадрове забезпечення полягає у формуванні професійного колективу, здатного здійснювати планування, координацію та контроль. Важливими тут є системи підбору персоналу, професійного навчання, мотивації та оцінювання ефективності. Наявність чіткого розподілу обов'язків і прозорих механізмів управлінської відповідальності дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, а й мінімізувати внутрішні конфлікти.

Фінансове забезпечення — це економічна основа управлінських дій. Його завданням є формування бюджету, визначення джерел фінансування, оптимізація витрат і забезпечення економічної стабільності для реалізації управлінських проєктів. Раціональне управління фінансами є передумовою для впровадження інновацій, технічної модернізації та кадрового розвитку.

Інформаційне забезпечення охоплює створення аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. До його складу входять програмні продукти, аналітичні системи, системи внутрішньої звітності, які дозволяють швидко отримувати достовірну інформацію для оцінки поточних та прогнозних ситуацій. Надійність і повнота інформації прямо впливають на якість управлінських рішень, тому інвестиції в ІТ-сферу стали ключовими для сучасного бізнесу.

Узагальнені складові організаційно-економічного забезпечення наведено у таблиці нижче.

Таблиця 1.2

Основні складові організаційно-економічного забезпечення управлінської системи підприємства

Складова	Характеристика
Кадрове забезпечення	Підбір, навчання, мотивація, розподіл обов'язків, відповідальність
Інформаційне забезпечення	Обробка, передача та зберігання інформації, внутрішня звітність, ІТ-інструменти
Фінансове забезпечення	Бюджетування, інвестування, управління витратами
Матеріально-технічне	Приміщення, техніка, транспорт, обладнання
Організаційна структура	Ієрархія управління, взаємодія підрозділів, управлінські зв'язки
Нормативне регулювання	Внутрішні положення, посадові інструкції, регламенти

Джерело: узагальнено на основі [24]

Ефективна взаємодія зазначених елементів формує єдиний механізм забезпечення управлінської системи, що забезпечує її гнучкість, оперативність і здатність до стратегічного оновлен

Узагальнюючи розгляд впливу організаційно-економічного забезпечення на ефективність управлінської системи підприємства, варто зазначити, що саме цей елемент визначає рівень стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації. Ефективне забезпечення дозволяє не лише реалізовувати поточні управлінські функції, а й формувати основу для довгострокового стратегічного розвитку. У складному ринковому середовищі підприємства стикаються з численними викликами — економічними, соціальними, технологічними — і саме якісне управління ресурсами в межах організаційно-економічного забезпечення забезпечує здатність відповідати на ці виклики.

Організаційно-економічне забезпечення виступає не лише інструментом підтримки управлінської діяльності, а повноцінним компонентом, який формує зміст управління. Його цілісність і логічна структура дозволяють підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити ймовірність управлінських помилок і забезпечити координацію дій між підрозділами. Наприклад, добре налагоджене інформаційне забезпечення гарантує, що управлінці мають доступ до актуальної аналітики, тоді як фінансове забезпечення дозволяє реалізовувати управлінські ініціативи без затримок і перевищення витрат [25].

Крім того, організаційно-економічне забезпечення забезпечує можливість стандартизації управлінських процесів. Це особливо актуально для середніх і великих підприємств, де складна структура вимагає чітких процедур, внутрішніх регламентів та інструментів контролю. У поєднанні з кадровою та матеріально-технічною підтримкою це створює сприятливе середовище для впровадження інновацій, покращення клієнтського сервісу та підтримки корпоративної культури.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення є не ізольованою підсистемою, а інтегрованим механізмом, що взаємодіє з усіма елементами управлінської системи. Його слабкість або відсутність одного з ключових

компонентів (наприклад, сучасної інформаційної системи чи належного мотиваційного середовища для персоналу) може призвести до порушення комунікації, зниження швидкості управлінських реакцій або навіть до стратегічного прорахунку.

У результаті, можна стверджувати, що якість організаційно-економічного забезпечення визначає здатність управлінської системи підприємства функціонувати не лише ефективно, але й результативно. Воно виступає платформою для інтеграції всіх функціональних сфер, від виробництва до маркетингу, від інновацій до фінансів, забезпечуючи внутрішню узгодженість і стратегічну орієнтацію управління .

Висновки до Розділу 1

У першому розділі теоретично обґрунтовано поняття управлінської системи підприємства як цілісної, адаптивної моделі, що поєднує організаційні, економічні, кадрові, інформаційні та технічні елементи. Розглянуто підходи до її побудови й визначено, що ключовим фактором результативного управління є ефективне організаційно-економічне забезпечення.

Було з'ясовано, що до його складу входять інструменти, що охоплюють фінансову, кадрову, інформаційну підтримку, а також внутрішнє нормативне регулювання. Функціональна синергія між цими елементами визначає якість управлінських рішень та рівень гнучкості системи. Встановлено, що недостатність бодай одного з елементів знижує ефективність управління.

У межах дослідження узагальнено зв'язки між елементами забезпечення у таблиці, яка слугувала основою для практичного аналізу у другому розділі. Теоретичні напрацювання розділу створили концептуальну базу для подальшого виявлення шляхів оптимізації управлінської системи підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» сьогодні є лідером логістичного ринку України. «Нова Пошта» – це українська компанія, що була утворена у 2001 році, працює на ринку експрес-перевезень та надає послуги експрес-доставки вантажів, посилок та документів. Вона надає можливості для легкої доставки кожному клієнтові та створює умови для розвитку бізнесу підприємців в Україні та закордоном. В середньому, мережа здатна обробляти 14-20 тисяч замовлень на годину, що стало можливим за рахунок впровадження інноваційних технологій в роботу. Згідно з інформацією, що міститься на сайті «Нової пошти», мережа налічує більше 10 тис. відділень по всій країні та понад 13 тис. поштоматів, а кількість відправлень за 2024р. збільшилась на 14 % та перевищила 372 млн. посилок та вантажів [66].

ТОВ «Нова пошта» була заснована згідно із законодавством України 19.01.2001 (запис у Єдиному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців №1 588 120 0000 001718).

Форма власності — приватна.

Загальна кількість працівників компанії в 2023 р. становила 30 687 осіб.

Юридична адреса та місцезнаходження компанії: 03026, м.Київ, вул. Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, поверх 9.

Найдрібнішим структурним елементом організаційної структури Товариства «Нова пошта» є відділ. Згідно зі статутом, відділ створюється для забезпечення реалізації, як правило, однієї функції. Декілька відділів об'єднуються у департаменти. Департаменти зосереджуються на реалізації декількох функцій. Якщо до складу департаменту входять різні за своїми

функціями відділи, то доцільно їх об'єднати за принципом подібності функцій в управління.

Департамент та окремий відділ або відділи, які знаходяться не у складі цього департаменту, можуть створювати дирекцію.

У випадках наявності великих обсягів робіт та існування великої кількості персоналу, в рамках виконання однієї функції, можуть створюватися групи для реалізації завдань вузької складової даної функції, а також діляниці, що визначають певну територіальну відокремленість.

Компанія може створювати також філії, які географічно розташовані поза місцем її знаходження. Працівники філій та представництв адміністративно підпорядковані керівникам філій та представництв, а функціонально – керівникам підрозділів офісу підтримки компанії у відповідності до функціональних обов'язків.

Основними принципами організаційної структури є:

- мінімізація структурних підрозділів;
- назви посад – згідно з Національним класифікатором України «Класифікатор професій».

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова пошта» є:

- експрес-доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги пакування;
- надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка має досить розгалужений характер, як це видно на рис. 2.1.

Лінійно-функціональна структура є поєднанням лінійної та функціональної структур. В основі такої організаційної структури управління

лежить принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

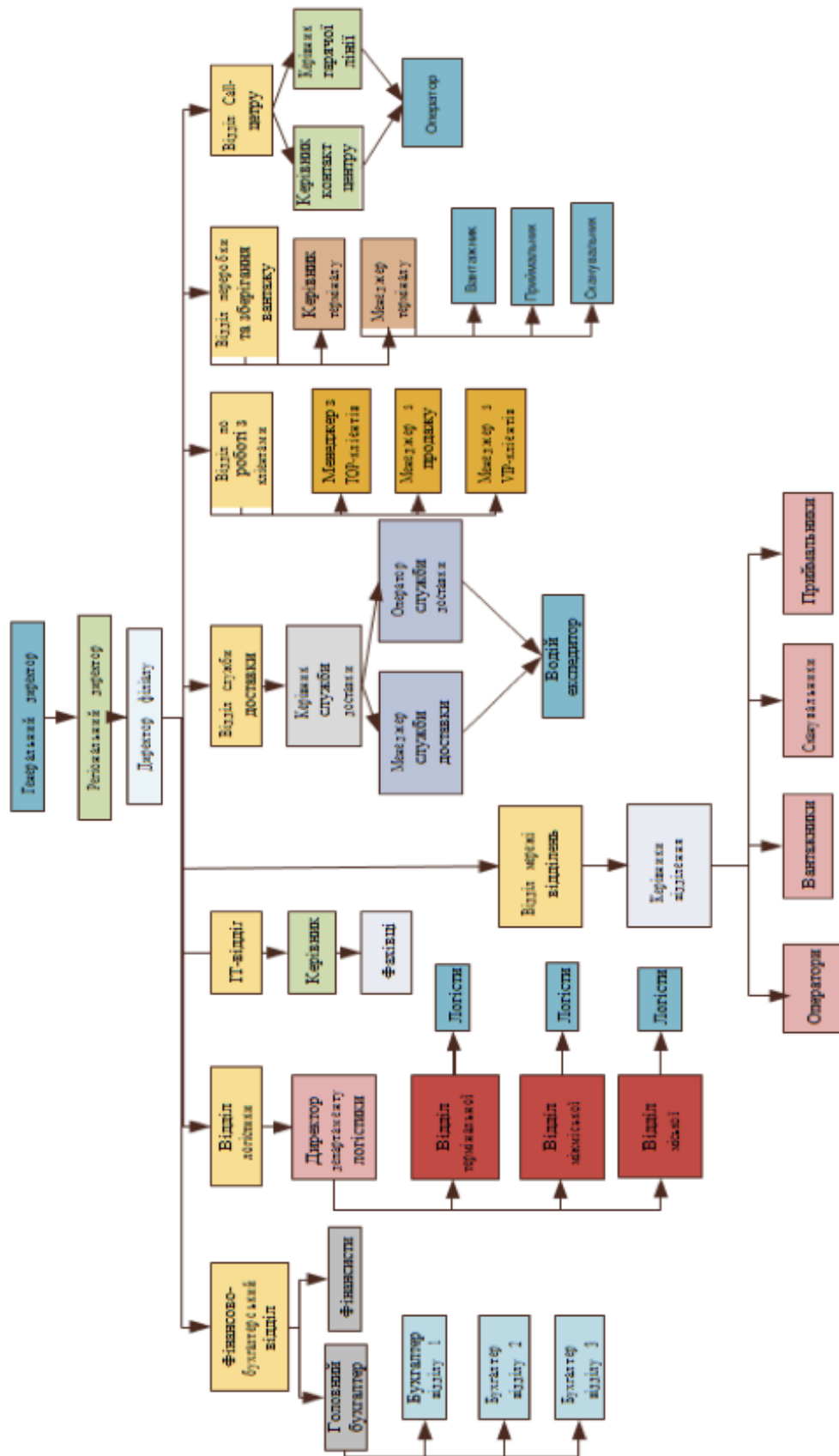


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Тож, управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у здійсненні управлінських функцій. До переваг лінійно-функціональної структури відносять можливість швидкого здійснення управлінських рішень та спеціалізація функціональних керівників. До недоліків такої організаційної структури належить складність регулювання взаємовідносин між лінійними та функціональними керівниками, така структура може стати на заваді здійсненню змін в організації та в умовах реорганізації збільшення інформаційного потоку може привести до перезавантаження функціональних керівників.

Вищим органом управління є Збори Учасників, в яких беруть участь учасники ТОВ, або уповноважені ними представники.

Управління поточною діяльністю здійснюється Директором Товариства, який призначається та звільняється Зборами учасників. Директор діє від імені підприємства, представляє його перед замовниками, клієнтами, контролюючими органами та несе персональну відповідальність за прийняті рішення та за результати їх виконання.

Наглядова рада, що створюється Зборами Учасників має право на внесення пропозиції щодо укладання та припинення контракту з Директором компанії, проведення аудиту компанії, або розгляд пропозиції щодо доцільності участі компанії у інших фінансово-промислових групах тощо.

В управлінні також приймає участь Аудиторський комітет товариства, яка складає висновки про результати фінансової діяльності, звіти та баланси підприємства.

Фінансово-бухгалтерський відділ відповідальний за ведення бухгалтерського та податкового обліку фінансово-господарської діяльності, забезпечення дотримання фінансового та податкового законодавства. На основі даних, що надає цей відділ, компанія приймає рішення щодо успішності інвестиційних проєктів, амортизацію обладнання тощо.

Основним завданням відділу логістики є розрахунок найбільш вдалих логістичних маршрутів для перевезення вантажів та забезпечення їх необхідним транспортом.

Оскільки «Нова пошта» є компанією, яка успішно використовує ІТ-технології в своїй роботі, ІТ-відділ є важливим структурним підрозділом для ефективного її функціонування. В своїй роботі працівники відділу відслідковують розвиток нових інформаційних технологій, забезпечують безперебійну роботу обладнання та програмного додатку, забезпечують отримання нових знань щодо роботи з програмним забезпеченням працівників компанії, здійснюють моніторинг зовнішнього середовища та потреб споживачів для коригування інформаційної політики компанії тощо.

Департамент управління ризиками – відносно новою структурною одиницею компанії, основним завданням є розробка ефективно діючої системи управління ризиками.

Відділення філій мережі є самостійними структурними підрозділами «Нової пошти», які приймають вантаж, здійснюють його огляд, забезпечують його упаковку до відправлення та відправляють адресату. Також до його функцій відносяться прийом та обробка заявок на передачу та повернення вантажу, зміну дати або адреси доставки тощо.

Неможливо недооцінити значення відділу обслуговування клієнтів, основним завданням якого є надання послуг, що відповідають високим стандартам обслуговування, існуючим клієнтам та пошук нових клієнтів. Керівники цього відділу можуть особисто зустрічатися з клієнтами, щоб вивчити їх потреби, погодити комерційну пропозицію та укласти договір про співробітництво.

Місія компанії – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда Нової пошти впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Компанія надає послуги іншим бізнесам (B2B ринок), приватним особам (B2C ринок) та співпрацює з інтернет-сервісами (E-commerce).

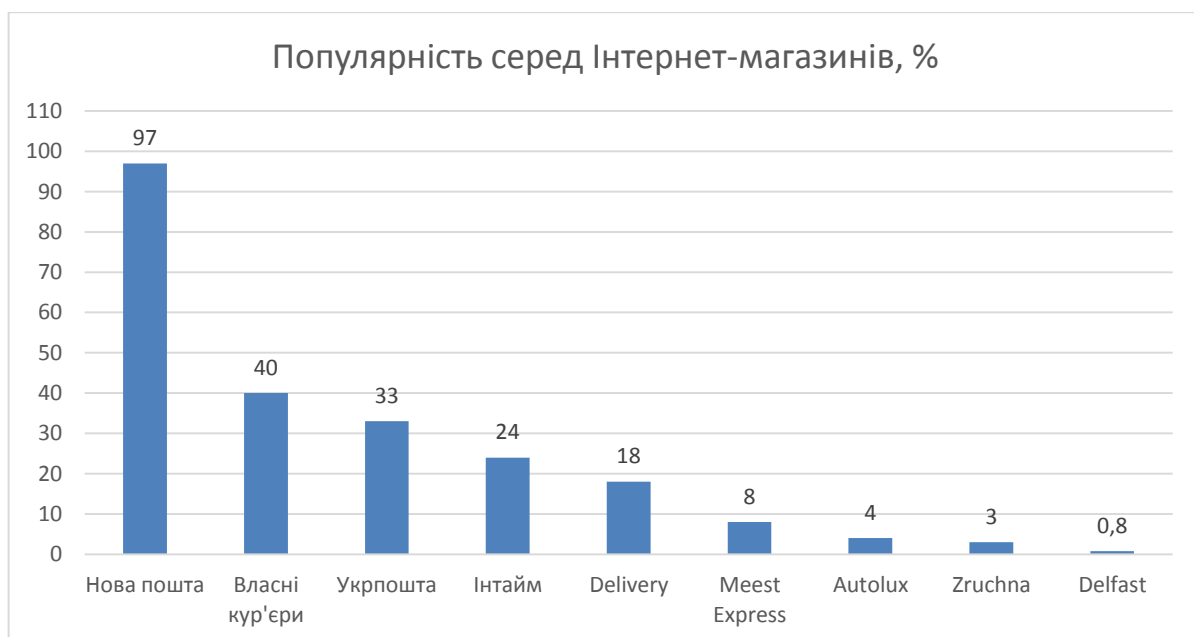


Рис 2.2. Популярність служб доставки серед інтернет-магазинів [24]

За даними опитування, що проводилось серед інтернет-магазинів, щодо популярності служб доставки, «Нова пошта» є найбільш популярною і найчастіше обирається клієнтами та самими інтернет-магазинами для відправки товару (табл.2.1, рис 2.2).

Таблиця.2.1

Відсоток замовлень Інтернет-магазинів, що здійснюються службами доставки [24]

Нова пошта	66%
Власні кур'єри	14%
Укрпошта	8%
Інтайм	6%
Delivery	3%
Meest Express	1%
Autolux	1%
Zruchna	1%
Delfast	0%

Починаючи з 2012 року по теперішній час у «Новій пошті» відбуваються структурні зміни, пов'язані з розширенням спектру надання послуг, що стало причиною диверсифікації бізнесу.

«Нова пошта» перестала бути лише службою доставки, вона почала надавати клієнту ще логістичні та супутні послуги.

На сьогоднішній день група компаній «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До групи входять компанії:

- «Нова Пошта» – відповідає за доставку до відділення, поштомату або за адресом;
- «НП Логістик» – надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію і відправлення замовлень одержувачу;
- «NovaPay» – небанківська фінансова установа, яка здійснює грошові перекази та операції з електронними грошима;
- «Нова Пошта Глобал» – міжнародна партнерська мережа доставки.

Нормативно-правовою базою функціонування ТОВ «Нова Пошта» є: Конституція України [28]; Податковий кодекс України [56]; Митний кодекс України [34]; Господарський кодекс України [15]; Закон України «Про поштовий зв'язок» [59]; Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії імплементації положень директив Європейського Союзу у сфері послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг («дорожньої карти»)» [60]; статут підприємства; колективний договір; положення про відділи; посадові інструкції та інші зовнішні і внутрішні документи.

Реагування на потреби клієнтів відбувається завдяки впровадженню новітніх ІТ рішень. Зокрема, було успішно запущено мобільний додаток, який полегшив надання послуг клієнтам, та пришвидшив час опрацювання замовлень. Були створені поштомати і міні-відділення, що дозволяє отримувати відправлення у зручному для клієнта місці, а вантажі, що отримує компанія для доставки, сортуються та обробляються на окремих терміналах.

Основні цінності, які обрала для себе компанія, як це видно з інформації, представленої на сайті, є клієнтоорієнтованість, розвиток новітніх технологій, розвиток персоналу та забезпечення ефективності діяльності (рис.2.3).

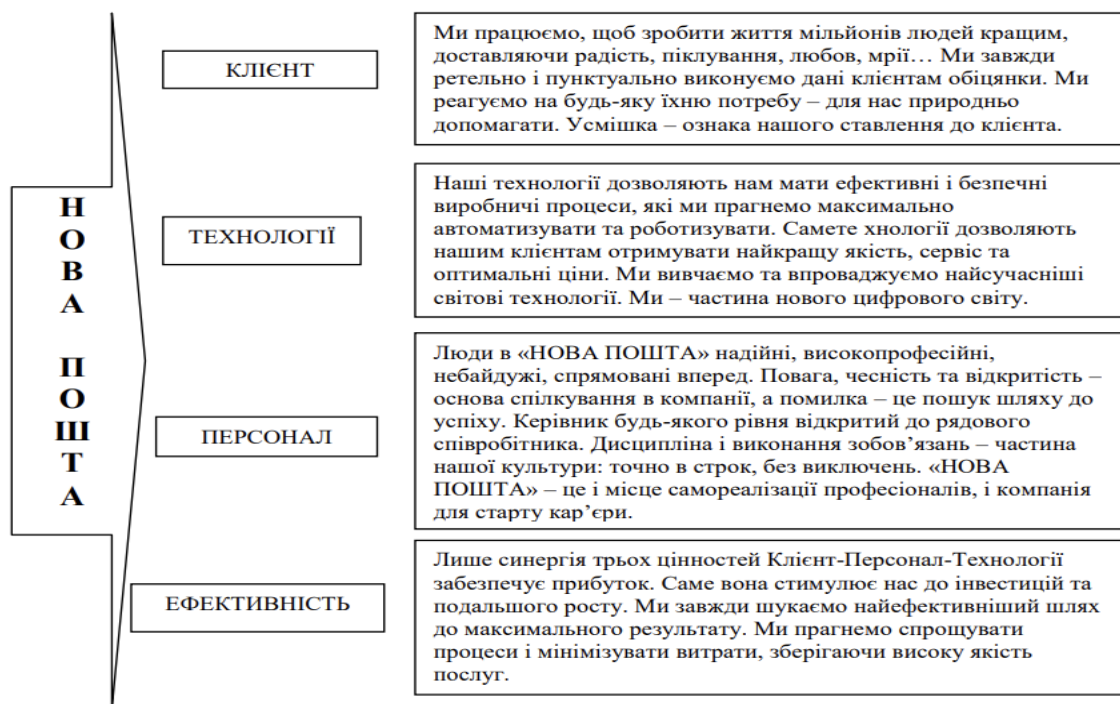


Рис.2.3. Цінності компанії Нова пошта

Джерело: [44]

ТОВ «Нова пошта» стала на шлях сталого зростання, удосконалення внутрішньокорпоративних процесів та розширення міжнародного напрямку діяльності. Компанія обрала для себе стратегію використання інноваційних рішень, покращення існуючих та запуск нових продуктів та сервісів, а також формування позитивного іміджу у споживачів послуг.

Оскільки логістичний ринок демонструє високі показники зростання, він приваблює нових гравців, а отже, підвищення конкурентоспроможності – є одним із ключових завдань операторів експрес-доставки.

Аналіз ефективності діяльності підприємства передбачає визначення критеріїв оцінки. Оскільки ТОВ «Нова пошта» є логістичним підприємством, основним напрямом діяльності якого є послуги транспортування та складування продукції, до системи оцінки ми повинні включити саме ті критерії, які характеризують діяльність підприємства саме у цьому напрямку.

ТОВ «Нова Пошта» в своїй діяльності постійно імплементує покращення старих або впроваджує нові продукти, послуги та сервіси. Коли компанія тільки вийшла на ринок, основним сегментом орієнтації її бізнесу був C2C, але після

дослідження та застосування міжнародних стандартів та світового досвіду інших поштових компаній, компанія стала надійним партнером багатьох як інтернет- так і фізичних магазинів, тим самим розширивши свою діяльність до ринків B2B, B2C та E-commerce.

Для проведення аналізу фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглянути таблицю ключових балансових показників за період 2022-2024 роки, яка була сформована на основі Звітів про фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» за відповідний рік та яка оцінює відсоткове та натуральне відхилення даних від попередніх років (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення 2023 рік від 2022 року		2024 рік, тис. грн.	Відхилення 2024 рік від 2023 року		Відхилення 2024 рік від 2022 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
1. Доходи від операційної діяльності	13598836	17069500	216884	25,52	21046336	3976836	23,30	7447500	54,77
Питома вага %	96,50	96,13	5,92	-	92,06	-	-	-	-
1.1. Чистий дохід від реалізації продукції	13453318	16902857	3449539	25,64	20843502	3940645	23,31	7390184	54,93
Питома вага %	95,47	95,19	-	-	91,17	-	-	-	-
1.2. Інші операційні доходи	145518	166643	21125	14,52	202834	36191	21,72	57316	39,39
Питома вага %	1,03	0,94	-	-	0,89	-	-	-	-
2. Інші фінансові доходи	493080	687882	194802	39,51	1814806	1126924	163,83	1321726	268,06
Питома вага %	3,50	3,87	-	-	7,94	-	-	-	-
Сукупний дохід (ряд.1+ряд.2)	14091916	17757382	3665466	26,01	22861142	5103760	28,74	8769226	62,23

На основі проведеного аналізу, представленого в таблиці 2.2 можемо зробити ілюстрацію динаміки та структури доходів ТОВ «Нова Пошта» для більш наочного її розуміння. (рис. 2.4)

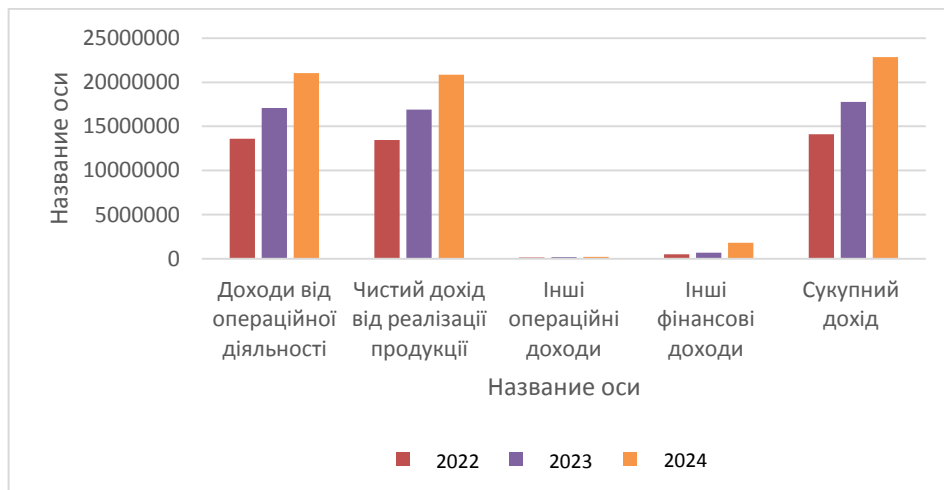


Рис. 2.4 Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 роки

Виходячи з отриманої динаміки доходів та на основі таблиці 2.5, можемо побачити, що по кожній статті доходів їх щорічний приріст становить приблизно 25%. В порівнянні даних 2024 і 2022 років чистий дохід від операційної діяльності виріс на 54,93%, інші операційні доходи на 39,39% та інші фінансові доходи на 268,06%. Це, в свою чергу, свідчить про швидке збільшення капіталізації компанії та значне покращення її фінансового стану.

Далі розглянемо структуру доходів ТОВ «Нова Пошта» щорічно протягом досліджуваного періоду. (табл. 2.3, рис.2.5-2.6)

Таблиця 2.3

Структура доходів ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році.

Частий дохід від реалізації	95,47
Інші фінансові доходи	3,50
Інші операційні доходи	1,03



Рис. 2.5. Структура доходів ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році.

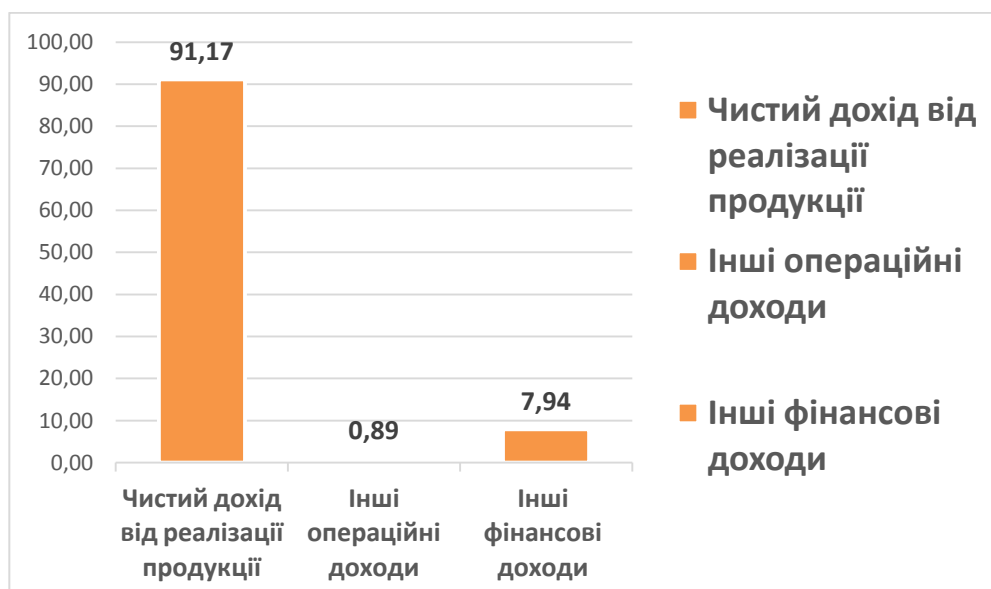


Рис. 2.6 Структура доходів ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році.

Відповідно до наведених діаграм бачимо, що основний дохід компанія має від реалізації власної продукції. Також можемо побачити, що ця частка потроху зменшується протягом досліджуваного періоду на користь інших фінансових доходів. Тобто це говорить про покращення інвестиційної діяльності компанії, оскільки відбулося зростання доходів, отриманих від фінансових інвестицій.

Таблиця 2.4.

Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення 2023 рік від 2022 року		2024 рік, тис. грн.	Відхилення 2024 рік від 2023 року		Відхилення 2024 рік від 2022 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
1. Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	2372744	22,59	16441004	3563918	27,68	5936662	56,52
Питома вага %	78,93	76,80	-	-	81,15	-	-	-	-
2. Адміністративні витрати	1244681	1469141	224460	18,03	1923703	454562	30,94	679022	54,55
Питома вага %	9,35	8,76	-	-	9,49	-	-	-	-
3. Витрати на збут	337356	416263	78907	23,39	561844	145581	34,97	224488	66,54
Питома вага %	2,53	2,48	-	-	2,77	-	-	-	-
4. Інші операційні витрати	488313	768703	280390	57,42	508590	-260113	-33,84	20277	4,15
Питома вага %	3,67	4,58	-	-	2,51	-	-	-	-
5. Фінансові витрати	429857	533590	103733	24,13	630813	97223	18,22	200956	46,75
Питома вага %	3,23	3,18	-	-	3,11	-	-	-	-
6. Інші витрати	219010	602457	383447	175,08	255	-602202	-99,96	-218755	-99,88
Питома вага %	1,65	3,59	-	-	0,01	-	-	-	-
7. Податок на прибуток	85403	98850	13447	15,75	194613	95763	96,88	109210	127,88
Питома вага %	0,64	0,61	-	-	0,96	-	-	-	-
Сукупні витрати (ряд. [1+2+3+4+5+6+7])	13308962	16766090	3457128	25,98	20260822	3494732	20,84	6951860	52,23

Для кращого розуміння динаміки та структури витрат ТОВ «Нова Пошта» наочно проілюструємо дані, представлені на рис.2.7.

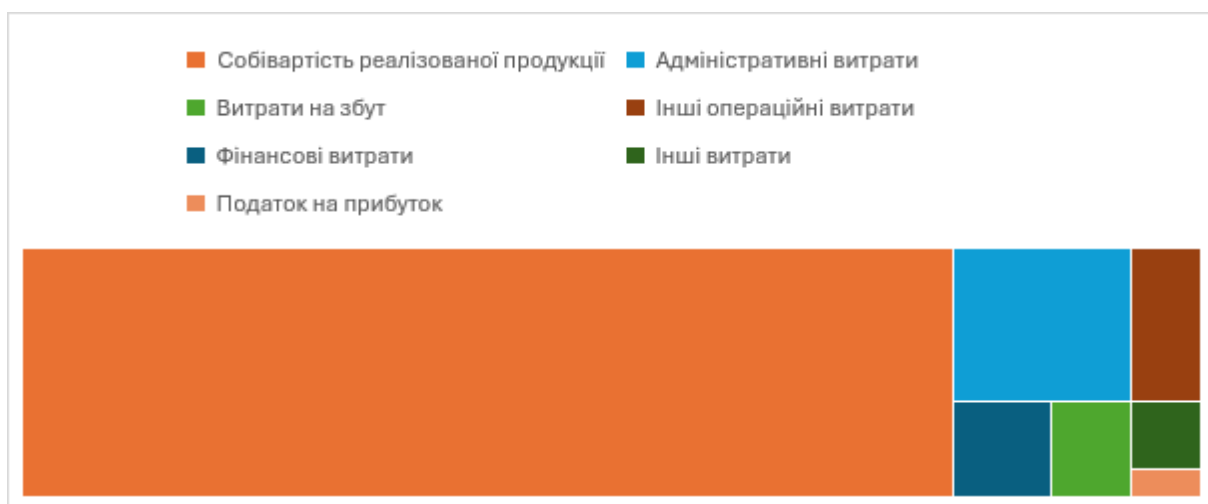


Рис. 2.7. Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2022 роки.

З діаграми, яка відображає динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» протягом досліджуваного періоду, бачимо, що основні витрати припадають на собівартість реалізованої продукції. Далі йдуть адміністративні витрати, але які майже у 9 разів менші. Всі інші становлять незначні розміри.

Так само як і з динамікою доходів, витрати щорічно збільшуються, що також пов'язано зі збільшенням загальної капіталізації компанії та розширенням її діяльності. (Рис. 2.8-2.10)

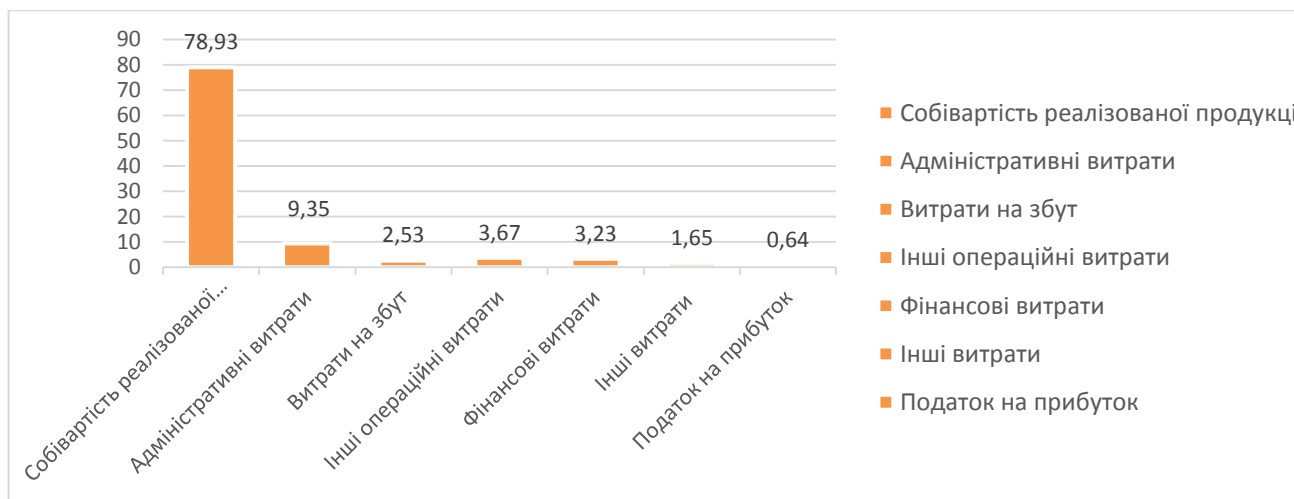


Рис. 2.8 Структура витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022 році

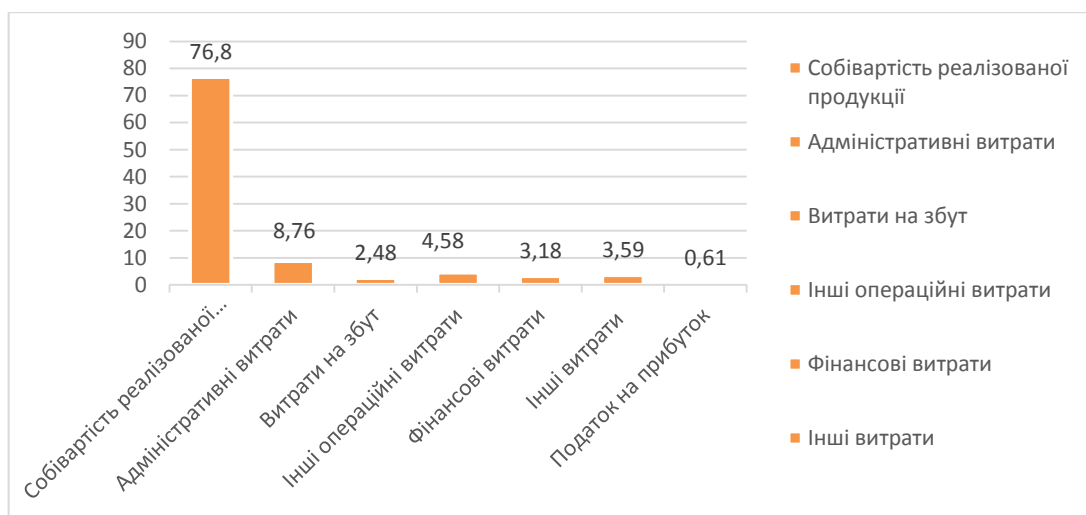


Рис. 2.9 Структура витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році

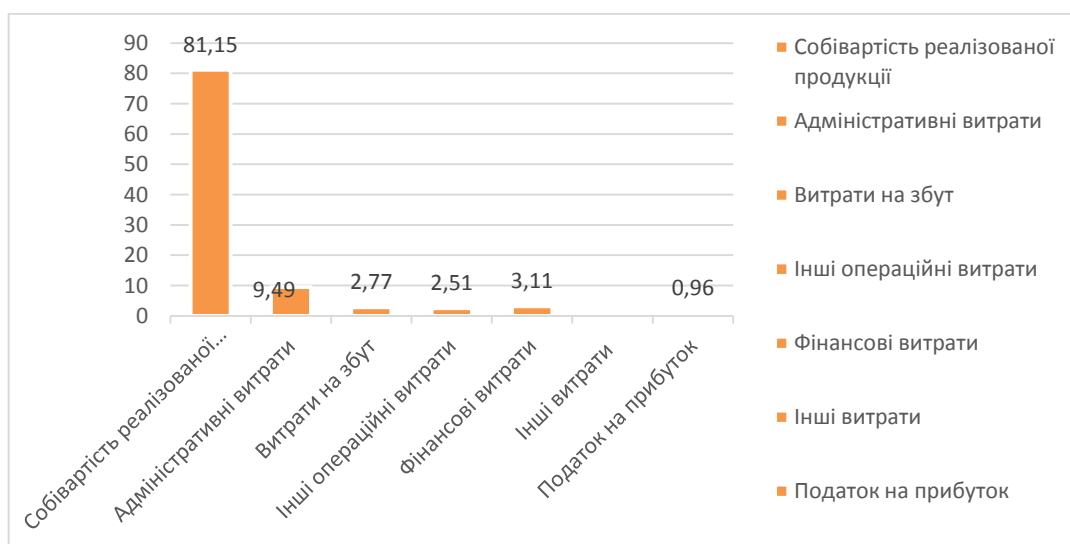


Рис. 2.10 Структура витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році

Виходячи зі створених діаграм бачимо, частки собівартості коливаються, але спочатку і на кінець досліджуваного періоду ця частка зросла на 2,22 п. п. Всі інші частки залишаються приблизно на одному й тому самому рівні, а от інші витрати з 1,65% зросли до 3,59% у 2023 році, і зменшилися до 0,01%.

Для повного розуміння фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» проаналізуємо співвідношення сукупних доходів до сукупних витрат протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.5

Аналіз сукупних доходів і витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022 - 2024 роках

Показники	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення 2023 рік від 2022 року		2024 рік, тис. грн.	Відхилення 2024 рік від 2023 року		Відхилення 2024 рік від 2022 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
Сукупні доходи підприємства	14091916	17757382	3665466	26,01	22861142	5103760	28,74	8769226	62,23
Сукупні витрати підприємства	13308962	16766090	3457128	25,98	20260822	3494732	20,84	6951860	52,23
Відхилення	782954	991292	-	-	2600320	1-	-	1817366	-

У вигляді графіку ця таблиця матиме наступний вигляд (Рис.2.11):

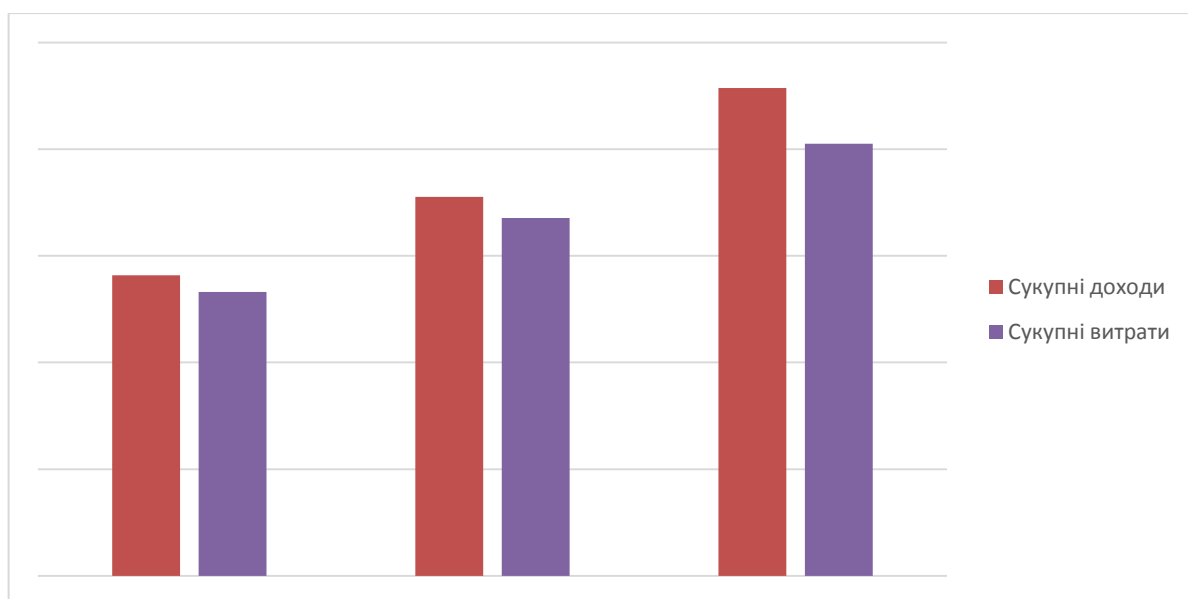


Рис. 2.11 Динаміка сукупних доходів і витрат ТОВ «Нова Пошта» у 2022 - 2024 роках.

З наведеного графіку ми бачимо, що кожного року протягом досліджуваного періоду сукупні доходи перевищують сукупні витрати і цей розрив має тенденцію до збільшення. Це говорить про задовільний фінансовий стан ТОВ «Нова Пошта» та правильне керівництво над фінансами компанії.

Тепер проаналізуємо структуру операційних витрат підприємства, що досліджується, за його економічними елементами та їх динаміку на основі форми №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» за 2022-2024 роки (додатки...). Дані для аналізу наведені в таблиці 2.4.

Підсумовуючи проведене дослідження структури операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» та їх динаміку у 2011-2013 роках (таблиця 2.6) можемо побачити наступне.

Загальна сума операційних витрат підприємства, що досліджується, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшилась на 5096 тис. грн., при темпі росту 40,52%. У 2024 році по зрівнянню з 2023 роком сума витрат збільшилась на 4458 тис. грн., при темпі росту 25,23%. Враховуючи масштаби розширення діяльності ТОВ «Нова Пошта» такі показники є прийнятними і свідчать про значну операційну діяльність компанії.

Таблиця 2.6

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» та їх динаміки у
2022-2024 роках

Показники	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення 2023 рік від 2022 року		2024 рік, тис. грн.	Відхилення 2024 рік від 2023 року		Відхилення 2024 рік від 2022 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
Матеріальні затрати	1 328 450	1 518 813	190 363	14,33	2 213 327	694 514	45,73	884 877	66,61
Питома вага %	10,56	8,60	3,74		10,00	1,40		-0,56	
Витрати на оплату праці	4 202 519	5 841 065	1 638 546	38,99	7 409 777	1 568 712	26,86	3 207 258	76,32
Питома вага %	33,4	33,06	-0,34		33,49	0,43		0,09	
Відрахуван ня на соціальні заходи	824 113	1 120 489	296 376	35,96	1 454 209	333 720	29,78	630 096	76,46
Питома вага %	6,55	6,34	-0,21		6,57	0,23		0,02	
Амортизаці я	675 301	962 767	287 466	42,57	1 459 747	496 980	51,62	784 446	16,16
Питома вага %	5,37	5,45	0,08		6,60	1,15		1,23	
Інші операційні витрати	5 544 309	8 226 278	2 681 969	48,37	9 591 033	1 364 755	16,59	4 046 724	72,99
Питома вага %	44,09	46,56	2,47		43,34	-3,22		0,75	

Разом	12 574 692	17 669 412	5 094 720	40,52	22 128 093	4 458 681	25,23	9 553 401	75,97
-------	---------------	---------------	--------------	-------	---------------	--------------	-------	--------------	-------

Матеріальні затрати у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшились на 190 тис. грн., при темпі росту 14,33%. Питома вага зменшилась на 0,34%. У 2024 році по зрівнянню з 2023 роком вони збільшились на 694 тис. грн., при темпі росту 45,73%. Питома вага збільшилась на 1,40%. Загалом питома вага матеріальних затрат не така вже й велика, що є позитивним для підприємства.

Витрати на оплату праці у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшились на 1638 тис. грн., при темпі росту 38,99%. Питома вага зменшилась на 0,34%. У 2024 році по зрівнянню з 2023 роком вони збільшились на 1568 тис. грн., при темпі росту 26,86%. Питома вага збільшилась на 0,43% і у 2024 році склала 33,49%. Знову ж таки це зростання пов'язане із збільшення обсягів географічної, а отже й операційної діяльності компанії, тому є абсолютно логічним і свідчить про хорошу корпоративну культуру компанії.

Відрахування на соціальні заходи у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшились на 296 тис. грн., при темпі росту 35,96%. Питома вага зменшилась на 0,21%. У 2024 році по зрівнянню з 2023 роком вони збільшились на 333 тис. грн., при темпі росту 29,78 %. Питома вага збільшилась на 0,23% і у 2024 році склала 6,57%.

Амортизація у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшилась на 287 тис. грн., при темпі росту 42,57%. Питома вага збільшилась на 0,08%. У 2024 році по зрівнянню з 2023 роком вона збільшилась на 496 тис. грн., при темпі росту 51,62%. Питома вага збільшилась на 1,15%.

Інші операційні витрати у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшились на 2681 тис. грн., при темпі росту 48,37%. Питома вага зросла на 2,47%. У 2024 році по зрівнянню з 2023 роком вони збільшились на 1364 тис. грн., при темпі росту 16,59 %. Питома вага зменшилась на 3,22 % і склала у 2024 році 43,34 %. Тенденція до зменшення інших операційних витрат є позитивним чинником розвитку діяльності компанії.

Отже, після аналізу операційних витрат ТОВ “Нова Пошта” можемо зробити висновок про відсутність проблем в управлінні операційними витратами, оскільки вся динаміка є логічним наслідком операційної діяльності підприємства, що досліджується.

Наступним етапом проаналізуємо звіт про фінансові результати ТОВ “Нова Пошта” за період 2022-2024 років, використовуючи наявну фінансову звітність підприємства, яка складена за міжнародними стандартами М(С)БО.

Чистий дохід від реалізації продукції має стабільну тенденцію до розвитку майже з однаковими темпами росту, які складають 28,8% у 2023 році в порівнянні з 2022 та 23,89% у 2024 в порівнянні з 2023. Це є позитивним результатом діяльності компанії.

Протягом досліджуваного періоду можемо побачити, що в підприємства, що досліджується, відсутній валовий збиток. Це пояснюється перевищенням темпів росту чистого доходу від реалізації продукції над темпами росту собівартості реалізованої продукції, що в свою чергу є позитивним чинником для діяльності компанії.

Загальним висновком вертикального та горизонтального аналізу форми №2 “Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупні доходи)” ТОВ “Нова Пошта” за період 2022-2024 роки можемо побачити, що у фінансовому результаті компанії не фігурують будь-які збитки, що свідчить про прибуткову діяльність компанії і є позитивним чинником при аналізі її діяльності загалом.

Для більш точного аналізу фінансової діяльності ТОВ «Нова Пошта» зробимо аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства шляхом розрахунку певних фінансових показників, які охарактеризують досліджувану компанію в різноманітних аспектах його діяльності.

Виходячи з аналізу показників ділової активності ТОВ “Нова Пошта” за період 2022-2024 років, можемо зробити наступні висновки.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зменшився на 1,37% в порівнянні з 2022 і на 0,45% у 2024 в порівнянні з 2024. Це в свою чергу призвело до того, що період оборотності активів збільшився на 52 дні у 2023 році і на 32 дні

у 2024 році. Дана ситуація є негативною для компанії, оскільки значення показника має тенденцію до зменшення, що говорить про неефективність використання активів підприємства, що досліджується. Компанії необхідно оптимізувати суми активів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році зменшився на 7,08% в порівнянні з 2022 та збільшився на 0,87% у 2024 році в порівнянні з 2023. Відповідно відбулося зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості на 4 дні у 2023 році та зменшення на 1 день у 2024 році.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності ТОВ “Нова Пошта”
протягом 2022-2024 років

Показники	2022 рік	2023 рік	Зміни	2024 рік	Зміни	Зм іни 2024 рік до 2022 року
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	3,87	2,51	-1,37	2,05	-0,45	- 1,82
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	31,00	23,92	-7,08	24,79	0,87	- 6,21
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз)	32,28	33,08	0,80	30,04	-3,04	- 2,24
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів (Кооз)	12,06	7,40	-4,66	4,99	-2,41	- 7,07
5. Період оборотності активів, дні	94,22	146,08	51,86	177,85	31,77	83, 63
6. Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	11,77	15,30	3,53	14,72	-0,58	2,9 5
7. Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	11,31	11,06	-0,24	12,15	1,09	0,8 4
8. Період оборотності основних засобів	30,27	49,48	19,21	73,17	23,69	42, 89
9. Тривалість операційного циклу, дні	42,05	64,78	22,73	87,89	23,11	45, 84
10. Тривалість оборотності оборотного капіталу, дні	42,51	69,02	26,50	90,46	21,44	47, 95

Але навіть із не дуже позитивною динамікою, значення показника є доволі великими. Тобто, бачимо, що на підприємстві відбувається зниження оборотності дебіторської заборгованості. Саме тому ТОВ “Нова Пошта” слід внести певні зміни до політики управління дебіторською заборгованістю та працювати з клієнтами, які вчасно не оплачують надані послуги, тільки на умові передплати.

В цілому значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості є стабільним протягом досліджуваного періоду і змінилося на 0,80% в сторону збільшення у 2023 році в порівнянні з 2022 роком та на 3,04% в сторону зменшення у 2024 році в порівнянні з 2023.

Також бачимо, що відбувається переважання кредиторської заборгованості над дебіторською, що говорить про використання підприємством коштів кредиторів в якості фінансування своїх дебіторів та власних інших активів. Відповідно спостерігаємо зменшення періоду оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році на 1 день в порівнянні з 2022 та на 2 дні у 2024 році в порівнянні з 2023.

Коефіцієнт оборотності основних засобів протягом досліджуваного періоду проявляє тенденцію до зниження на 4,66% та 2,41% у 2023 році в порівнянні з 2022 та у 2024 в порівнянні з 2023 відповідно. Це в свою чергу призвело до збільшення періоду оборотності основних засобів на 20 днів та 24 дні у 2023 та у 2024 роках відповідно в порівнянні з попередніми. Зниження рівня фондоддачі говорить про недостатні обсяги продажу або ж про занадто високий рівень величини капіталовкладень.

Тривалість операційного циклу має тенденцію до зростання та підвищилась з 42-х днів у 2022 році на 23 дні у 2023 і на 46 у 2024 та в кінцевому результаті становила 88 днів. Ця ситуація має негативний опис ділової активності ТОВ “Нова Пошта” і підприємству слід оптимізувати виробничий процес або підвищити ефективність управління дебіторської заборгованості.

Наступним етапом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз його ресурсних показників рентабельності і збитковості, результати якого представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ресурсних показників рентабельності (збитковості)

ТОВ «Нова Пошта» у 2022 – 2024 роках, %

Показники	2022 рік	2023 рік	Зміни	2024 рік	Зміни	Зміни 2024 рік до 2022 року
Коефіцієнт рентабельності всіх активів (авансованого капіталу)	0,19	0,21	0,02	0,34	0,13	0,15
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,89	0,63	-0,26	0,56	-0,07	-0,33
Валова рентабельність продукції	0,22	0,29	0,08	0,27	-0,03	0,05
Чиста рентабельність продукції	0,06	0,08	0,02	0,10	0,02	0,04
Операційна рентабельність продукції	0,08	0,15	0,08	0,14	-0,01	0,06

Аналізуючи коефіцієнт рентабельності всіх активів можемо прослідити його тенденцію до зростання, що свідчить про високий рівень капіталомісткості підприємства та високий рівень ефективності ведення бізнесу.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу мав високі значення у 2022 році – 89%, але протягом досліджуваного періоду зменшився на 26% у 2023 році та на 7% у 2024 році. Тобто ефективність використання підприємством матеріальних, трудових і грошових ресурсів зменшилася протягом досліджуваного періоду, що є негативним для компанії і потребує контролю та подальшого виправлення стратегії.

Валова рентабельність продукції зросла на 8% у 2023 році в порівнянні з 2022 та зменшилась на 3% у 2024 році в порівнянні з 2023 роком. Зміни показника у 2024 році можна вважати незначними. І в цілому ця тенденція говорить про ефективну виробничу діяльність підприємства, а також ефективну політику ціноутворення.

Чиста рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду збільшувалась на 2% щорічно. Хоча й розміри показника є малими, проте вони є позитивними в галузі і вказує на прибуткову діяльність підприємства після вирахування всіх витрат за поточний період.

Операційна рентабельність продукції у 2023 році збільшилася на 8% в порівнянні з 2022 та зменшилася на 1% у 2024 році в порівнянні з 2023. Ці значення свідчать про продуману стратегію операційної діяльності підприємства, оскільки воно матиме прибуток після покриття собівартості продукції.

Значення коефіцієнту загальної ліквідності збільшилися у 2023 році на 31% в порівнянні з 2022 та зменшилися на 17% у 2024 в порівнянні з 2023. Нормативним значення показника вважається більше 1, коли наявне переважання активів над зобов'язаннями. Враховуючи розміри дебіторської заборгованості та їх динаміку, значення показника є абсолютно логічними. Цей коефіцієнт вказує на певну загрозу для фінансової стійкості підприємства, що досліджується.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є прийнятним, оскільки протягом досліджуваного періоду його значення перевищуються 0,6. Це говорить про платоспроможність підприємства, що досліджується, погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного розрахунку з дебіторами.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є вищими за теоретичну норму, яка становить 0,3. Даний показник свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів в аспекті погашення короткострокових зобов'язань в найближчій час, не очікуючи реалізації власних активів та оплати дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ “Нова Пошта” за 2022-2024 роки.

Показники	2022 рік	2023 рік	Зміни	2024 рік	Зміни	Зміни 2024 рік до 2022 року
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,81	1,11	0,31	0,95	-0,17	0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,77	1,07	0,29	0,89	-0,18	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,33	0,66	0,33	0,48	-0,18	0,15
Величина власного оборотного капіталу	-541 593	-502 988	38 605	-321 277	181 711	220 316
Маневреність власного оборотного капіталу	-1,70	-5,72	4,02	-3,46	-14,90	-7,48

Величина власного оборотного капіталу має негативні значення протягом досліджуваного періоду. Даний аспект має негативний вплив на фінансову стійкість компанії, оскільки свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства в аспекті оборотних коштів та відсутність резервів для розширення діяльності за рахунок власних коштів.

Маневреність власного капіталу протягом досліджуваного періоду має негативні значення з тенденція до зменшення, що говорить про порушення стійкості компанії та велику залежність підприємства, що досліджується, від позикового капіталу.

Коефіцієнт незалежності протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення, але його значення менші за теоретично прийняту норму в розмірі 0,5. Це свідчить про залежність підприємства, що досліджується від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.9

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ “Нова Пошта” за період 2022-2024 років.

Показники	2022 рік	2023 рік	Зміни	2024 рік	Зміни	Зміни 2024 рік до 2022 року
Коефіцієнт незалежності	0,25	0,37	0,12	0,36	-0,005	0,12
Плече фінансового левириджу	3,06	1,73	-1,34	1,76	0,03	-1,31
Коефіцієнт заборгованості	0,75	0,63	-0,12	0,64	0,005	-0,12
Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власним оборотним капіталом	-0,24	0,10	0,34	-0,06	-0,16	0,18
Коефіцієнт покриття запасів	0,73	6,79	6,06	2,36	-4,43	1,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,25	0,14	0,40	-0,06	-0,20	0,19

У 2023 році відбулося значне зменшення розміру плеча фінансового левириджу на 1,34% в порівнянні з 2022 роком та незначне зростання у 2024 році на 0,03%. Цей показник знаходиться в межах теоретичної норми (до 2-х) у 2023 та 2024 роках. Дана тенденція свідчить про зростання можливостей нарощування

власного економічного потенціалу підприємством, що досліджується, та нарощування отриманого капіталу.

Нормативні значення коефіцієнта заборгованості мають знаходитися в діапазоні від 0 до 1. У ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період цей показник відповідає нормі та проявляє тенденцію до зменшення, що свідчить про зростання фінансової стійкості компанії шляхом зменшення обсягу боргових зобов'язань або збільшення власного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власним оборотним капіталом має негативні значення і свідчить про низький рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства, що досліджується, в аспекті фінансування оборотних активів.

Коефіцієнт покриття запасів перевищує нормативні значення, оскільки за теоретично прийнятою нормою він повинен бути вищим за 1. В 2023 році, в порівнянні з 2022 роком відбулося стрімке зростання цього показника, що говорить про забезпеченість запасів нормальними джерелами фінансування. Проте навіть зі зменшенням цього показника на 4,43% у 2024 році в порівнянні з 2023, його значення все одно є прийнятними.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться на значно нижчому рівні від оптимальних значень (більше за 0,3) протягом досліджуваного періоду. Тобто при таких значеннях можна зробити висновок, що у підприємства, що досліджується, відсутній власний капітал у обігу.

Отже, аналіз фінансових показників ТОВ «Нова пошта» свідчать про стабільність доходів компанії, що можливо лише за умови впровадження інноваційної діяльності та сприяє реалізації інвестиційних проєктів.

2.2. Аналіз сучасного стану управлінської системи та ефективності її організаційно-економічного забезпечення

"Нова пошта" визнає важливість аналізу даних для ефективного управління логістичними процесами та прийняття стратегічних рішень. Компанія активно використовує аналітичні дані для збору, обробки та інтерпретації інформації про всі аспекти своєї діяльності, починаючи від обробки замовлень та закінчуючи моніторингом трафіку та потоку вантажів.

Один із ключових аспектів використання аналітичних даних полягає у виявленні та аналізі проблемних ситуацій у логістичних процесах. Шляхом систематичного моніторингу та аналізу даних компанія може виявляти можливі проблеми, затримки чи неефективності у роботі, що дозволяє оперативно реагувати та вносити корективи в роботу системи.

Крім того, аналітичні дані використовуються для прогнозування попиту на послуги доставки та прийняття рішень щодо оптимізації розкладу та маршрутів доставки. Алгоритми аналізу даних допомагають визначити найбільш ефективні шляхи доставки, зменшити час та витрати на перевезення, а також забезпечити вчасну та точну доставку для клієнтів.

Крім того, аналітичні дані використовуються для пошуку нових можливостей та покращень у логістичних процесах. Компанія аналізує дані щодо клієнтських вподобань, реакції на різні послуги та пропозиції, щоб ідентифікувати нові способи покращення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Загалом, використання аналітичних даних є ключовим елементом стратегічного управління "Нової пошти". Активне використання цих даних дозволяє компанії ефективно вдосконалювати свої логістичні процеси, оптимізувати витрати та час доставки, а також забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів. У своїй стратегії логістичного управління "Нова пошта" використовує передові математичні моделі для оптимізації маршрутів доставки. Це важлива складова їхньої діяльності, оскільки ефективне планування маршрутів може значно знизити витрати та збільшити швидкість та точність доставки.

Використання математичних моделей дозволяє "Новій пошті" аналізувати величезні обсяги даних, такі як географічні дані, обсяги вантажів, часи доставки

та інші фактори, щоб оптимізувати маршрути доставки для мінімізації витрат та максимізації продуктивності. Це дозволяє компанії забезпечувати ефективну та швидку доставку для своїх клієнтів, зменшуючи витрати на паливо та ресурси.

Моделі оптимізації маршрутів також допомагають "Новій пошті" уникати заторів та затримок у доставці. Шляхом аналізу даних про рух транспортних засобів та умови на дорогах, компанія може визначити оптимальні маршрути, щоб уникнути перешкод та забезпечити вчасну доставку.

Крім того, використання математичних моделей дозволяє "Новій пошті" планувати ресурси більш ефективно. Це означає краще використання транспортних засобів, зменшення порожніх пробігів та оптимізацію розподілу вантажів між різними маршрутами.

У підсумку, використання математичних моделей для оптимізації маршрутів доставки дозволяє "Новій пошті" забезпечувати більш ефективну та продуктивну роботу своєї логістичної системи. Це допомагає компанії заощаджувати час та гроші, покращувати якість обслуговування та задовольняти потреби своїх клієнтів у найкращий спосіб. У рамках постійного стремління до підвищення ефективності та оптимізації логістичних процесів, "Нова пошта" впроваджує принципи Lean управління. Цей підхід базується на ідеї мінімізації витрат та максимізації значення для клієнта, що дозволяє компанії працювати більш ефективно та забезпечувати якісні послуги [24].

Одним з ключових аспектів реалізації принципів Lean управління є постійна увага до виявлення та усунення зайвих операційних витрат. Компанія аналізує кожен етап своїх логістичних процесів з метою ідентифікації можливих джерел втрат та розробки стратегій їх усунення. Це може охоплювати оптимізацію використання ресурсів, зменшення часу простою обладнання, вдосконалення процесів управління запасами та інші заходи, спрямовані на покращення продуктивності.

Ще одним важливим принципом Lean управління є фокус на задоволенні потреб клієнта. "Нова пошта" стежить за вимогами своїх клієнтів та працює над постійним вдосконаленням своїх послуг, щоб забезпечити їхнє повне

задоволення. Це може включати швидке вирішення проблем та скарг, розробку нових сервісів або поліпшення існуючих, а також постійне збільшення якості обслуговування.

При впровадженні принципів Lean управління важливою складовою є залучення персоналу. Компанія розвиває культуру постійного вдосконалення та сприяє активній участі співробітників у процесі вирішення проблем та вдосконалення процесів. Це включає навчання персоналу принципам Lean управління, стимулювання їхньої ініціативності та сприяння їхньому участі у процесі прийняття рішень.

Нарешті, "Нова пошта" активно використовує системи внутрішнього контролю та моніторингу для постійного оцінювання ефективності своїх логістичних процесів та впровадження необхідних коригувань. Це дозволяє компанії вчасно виявляти потенційні проблеми та вдосконалювати свої оперативні процеси. Застосування сучасних технологій у логістичних процесах стало необхідністю для компаній, які працюють у сучасному конкурентному середовищі. "Нова пошта" розуміє важливість удосконалення та автоматизації своїх операцій, тому активно впроваджує нові технології з метою покращення ефективності та забезпечення високої якості послуг для своїх клієнтів [31].

Однією з ключових складових удосконалення процесів є автоматизація складських операцій. Застосування сучасних систем управління складом дозволяє оптимізувати процеси приймання, зберігання та відправлення товарів, зменшуючи час на обробку та підготовку вантажів до доставки. Це також сприяє підвищенню точності та надійності складського обліку, що робить весь процес більш ефективним та продуктивним.

Крім того, "Нова пошта" активно використовує автоматизовані системи сортування посилок. Завдяки сучасним сортувальним технологіям та обладнанню, компанія може швидко та точно обробляти великі обсяги відправлень, забезпечуючи їх швидку доставку та вчасну отримання клієнтами. Це дозволяє знизити час доставки та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, "Нова пошта" інвестує в розробку та впровадження мобільних додатків та онлайн-платформ, що спрощують процеси замовлення, відстеження та оплати послуг доставки. Це дозволяє клієнтам зручно та швидко користуватися послугами компанії, забезпечуючи їм повний контроль над відправленнями та доступ до необхідної інформації в реальному часі.

У цілому, застосування сучасних технологій у логістичних процесах дозволяє "Новій пошті" підвищити швидкість, ефективність та надійність своїх послуг, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів та зміцнення свого лідерства на ринку доставки. "Нова пошта" прагне постійно покращувати свої логістичні стратегії, адаптуючи їх до змінних умов ринку та вимог клієнтів. Одним із ключових етапів у цьому процесі є систематична оцінка ефективності застосованих стратегій управління. Компанія ретельно аналізує результати своєї діяльності, використовуючи як кількісні, так і якісні показники, щоб зрозуміти, наскільки успішно вони відповідають поставленим цілям та завданням [27].

Одним із ключових аспектів оцінки є аналіз ефективності використання ресурсів, таких як час, людські ресурси та матеріальні активи. "Нова пошта" оцінює, наскільки оптимально використовуються ці ресурси у логістичних процесах, і шукає можливості для їх оптимізації та раціоналізації. Це дозволяє компанії знижувати витрати, збільшуючи ефективність своєї діяльності.

Таблиця 2.10

Методи прийняття управлінських рішень у "Новій пошті"

Методи прийняття управлінських рішень	Практичне застосування	"Нова пошта"
Використання аналітичних даних для прийняття рішень	Активне використання для аналізу та прийняття стратегічних рішень	Впровадження аналітики для аналізу та прийняття стратегічних рішень
Застосування моделей оптимізації маршрутів	Використання математичних моделей для оптимізації маршрутів доставки	Впровадження моделей оптимізації маршрутів доставки

Реалізація принципів Lean управління	Використання принципів Lean управління для зниження зайвих витрат та оптимізації логістичних процесів	Впровадження Lean управління для зниження витрат та оптимізації логістичних процесів
Удосконалення та автоматизація процесів	Застосування сучасних технологій для удосконалення та автоматизації	Впровадження сучасних технологій для удосконалення та автоматизації процесів

Крім того, "Нова пошта" аналізує рівень задоволеності клієнтів та їхні відгуки щодо наданих послуг. Здатність задовольняти потреби та очікування клієнтів є ключовим показником ефективності стратегій управління. Компанія вивчає фідбек від клієнтів, проводить анкетування та опитування, щоб зрозуміти їхні потреби та пропозиції щодо подальших покращень.

Крім того, "Нова пошта" звертає увагу на ключові показники продуктивності та ефективності у порівнянні з конкурентами. Аналіз ринкових даних та порівняння зі стратегіями конкурентів допомагає компанії знайти свої конкурентні переваги та розвивати їх [18].

Важливим аспектом оцінки ефективності є також врахування змін на ринку та в поведінці споживачів. "Нова пошта" аналізує тенденції ринку, зміни в законодавстві та інші фактори, що можуть вплинути на її діяльність, і реагує на них вчасно, вносячи корективи до стратегій управління.

У цілому, систематична оцінка ефективності стратегій управління дозволяє "Новій пошті" забезпечувати стійкість та успішність своєї діяльності в умовах постійних змін на ринку та вимог споживачів.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінської системи ТОВ «Нова Пошта», що дозволило оцінити її поточний стан, ефективність функціонування, а також фінансово-господарську діяльність підприємства за період 2019–2021 років.

Аналіз організаційної структури підприємства засвідчив, що «Нова Пошта» має лінійно-функціональну модель управління, яка дозволяє ефективно розподіляти функціональні обов'язки, підтримувати гнучкість у прийнятті рішень та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Значну увагу компанія приділяє побудові чіткої ієрархії підрозділів та використанню сучасних ІТ-рішень, що дозволяє забезпечити якісну координацію логістичних процесів.

Фінансовий аналіз засвідчив стабільне зростання доходів ТОВ «Нова Пошта» у 2020 та 2021 роках — на 26,01% та 28,74% відповідно, що супроводжувалося позитивною динамікою чистого прибутку. Основні джерела доходів — операційна діяльність, а також зростаюча частка фінансових доходів, що свідчить про активну інвестиційну політику компанії. Динаміка витрат відображає пропорційне зростання з розширенням діяльності компанії, але при цьому зберігається позитивне сальдо між доходами і витратами, що підтверджує ефективне управління фінансами.

У рамках аналізу сучасного стану управлінської системи було встановлено, що «Нова Пошта» ефективно впроваджує математичні моделі, аналітичні інструменти, Lean-підходи та цифрові рішення у свої логістичні процеси. Це дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скоротити витрати, уникати заторів та покращувати якість обслуговування. Компанія активно оцінює ефективність управлінських стратегій за допомогою кількісних і якісних показників, порівнює свою діяльність з конкурентами, проводить опитування клієнтів та адаптує свої дії відповідно до ринкових тенденцій.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень організаційної та економічної ефективності, який досягається завдяки стратегічному використанню сучасних управлінських технологій, інновацій, аналітики та гнучкості у прийнятті рішень. Незважаючи на певні фінансові ризики та залежність від зовнішнього фінансування, компанія зберігає стійкість, здатність до зростання та конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління

Для досягнення ефективного управління і прийняття обґрунтованих рішень у сучасному бізнесі важливо активно використовувати аналітику. Розширення використання аналітики є ключовим аспектом удосконалення методів управління та забезпечення більш точних та обґрунтованих рішень для компанії. Нова Пошта, як одна з провідних логістичних компаній, розуміє важливість аналітики у своїй діяльності та активно впроваджує нові методи збору та аналізу даних.

Перший крок у вдосконаленні методів прийняття управлінських рішень - це розробка системи збору даних. Нова Пошта має великий обсяг інформації, яка може бути використана для аналізу, таку як дані про відправлення та доставку, витрати та прибуток, взаємодію з клієнтами тощо. Шляхом впровадження сучасних систем збору даних компанія може забезпечити структурованість та доступність інформації для подальшого аналізу.

Другий аспект - це розвиток аналітичних інструментів для обробки та аналізу цих даних. Використання сучасних програмних засобів для аналізу даних, таких як інструменти машинного навчання та штучний інтелект, дозволяє здійснювати більш глибокий та комплексний аналіз. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть виявляти складні зв'язки між різними факторами та прогнозувати результати на основі минулих даних.

Крім того, важливо вдосконалювати методи візуалізації даних, щоб надати керівництву компанії зрозумілу та наочну інформацію для прийняття рішень. Графіки, діаграми та інші візуалізації можуть допомогти візуалізувати складні дані та тренди, що допоможе керівництву краще зрозуміти ситуацію та приймати обґрунтовані рішення [27].

Узагальнюючи, розширення використання аналітики в управлінні дозволить Новій Пошті покращити ефективність своєї діяльності, знизити витрати та ризики, а також забезпечить підтримку в ухваленні стратегічних рішень, що сприятиме подальшому успішному розвитку компанії. Створення платформи для колективного прийняття рішень є важливим кроком у вдосконаленні методів управління в компанії, особливо для такого масштабного бізнесу, як Нова Пошта. Ця система дозволить залучати різні відділи та співробітників до процесу прийняття рішень, стимулювати обмін ідеями та сприяти ефективному управлінню.

Перш за все, створення такої платформи передбачає розробку спеціалізованого програмного забезпечення або використання вже існуючих інструментів для колаборативної роботи та управління проектами. Це може бути, наприклад, внутрішня соціальна мережа, де співробітники можуть ділитися ідеями, обговорювати питання та пропонувати власні варіанти рішень.

Другий аспект - це створення механізмів для ефективного впровадження цієї системи в робочі процеси компанії. Наприклад, проведення навчальних семінарів та тренінгів для співробітників щодо використання нової платформи, створення інструкцій та рекомендацій з її використання, а також надання підтримки та консультацій з питань користування.

Третій аспект полягає в розвитку культури співпраці та взаємодії серед співробітників компанії. Створення платформи для колективного прийняття рішень відкриває можливості для розвитку командної роботи, обміну досвідом та взаємної підтримки серед колег [49].

Четвертий аспект - це забезпечення прозорості та відкритості у процесі прийняття рішень. Керівництво компанії повинне активно взаємодіяти зі співробітниками на цій платформі, демонструючи готовність враховувати їхні ідеї та думки.

П'ятий аспект - це постійна підтримка та вдосконалення платформи. Компанія повинна постійно вдосконалювати інструменти та функціонал

платформи, враховуючи потреби співробітників та зміни в умовах ринку та бізнесу.

Узагальнюючи, створення платформи для колективного прийняття рішень допоможе Новій Пошті покращити комунікацію та співпрацю в організації, стимулювати інновації та приймати обґрунтовані та збалансовані рішення. Підвищення рівня освіти та навичок управлінського персоналу є ключовим аспектом для забезпечення ефективного управління в компанії. Організація тренінгів та курсів з підвищення кваліфікації для керівників дозволить не лише удосконалити їхні професійні навички, але й підвищити загальний рівень управління в організації.

Перш за все, важливо організувати програми навчання, які будуть відповідати конкретним потребам та завданням компанії. Це можуть бути курси з розробки лідерських навичок, стратегічного управління, управління проектами, комунікаційних технік тощо. Такі тренінги допоможуть керівникам розвивати навички, необхідні для ефективного керівництва та досягнення стратегічних цілей компанії.

Другим аспектом є створення можливостей для саморозвитку керівників. Це може включати в себе підписку на професійні журнали, участь у вебінарах та конференціях, а також самостійне вивчення літератури з управління та бізнесу. Стимулювання саморозвитку допоможе керівникам постійно підтримувати свої знання та навички на актуальному рівні.

Третій аспект полягає в інтеграції навчання в робочий процес. Керівництво компанії може активно підтримувати участь керівників у навчальних програмах, а також створювати умови для застосування набутих знань та навичок у практичній діяльності. Це може включати в себе впровадження нових методів управління, організацію регулярних нарад для обговорення результатів навчання та взаємного досвідування.

Четвертий аспект - це постійний моніторинг та оцінка результатів навчання. Компанія повинна визначити чіткі критерії успіху для програм

підвищення кваліфікації та регулярно оцінювати їх ефективність. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії навчання.

П'ятий аспект - це створення сприятливого середовища для навчання та розвитку. Компанія повинна створити умови для постійного розвитку свого персоналу, зокрема шляхом підтримки ініціатив співробітників, створення доступу до ресурсів для самостійного навчання та розвитку.

Шостий аспект - це надання мотивації та підтримки співробітникам. Створення механізмів для оцінки ризиків є важливим етапом у процесі управління, оскільки дозволяє заздалегідь виявляти можливі проблеми та ризики та розробляти стратегії їхнього управління. Розробка системи оцінки ризиків в компанії може забезпечити більшу прозорість та розуміння потенційних загроз, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення та мінімізувати негативний вплив на діяльність компанії [11].

Перш за все, для ефективної оцінки ризиків необхідно визначити всі можливі сфери, де можуть виникати проблеми, та ідентифікувати конкретні ризики в кожній з них. Це може включати в себе аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх процесів компанії, а також ідентифікацію потенційних загроз та небезпек.

Після ідентифікації ризиків необхідно провести їх оцінку, визначивши ймовірність виникнення та вплив на діяльність компанії. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи, такі як аналіз SWOT, дерево вибору, аналіз сценаріїв тощо.

Після оцінки ризиків необхідно розробити стратегії їхнього управління. Це може включати в себе прийняття запобіжних заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків, створення планів дій у разі реалізації ризиків, а також розробку системи моніторингу та контролю за ризиками.

Важливим аспектом є також залучення всіх зацікавлених сторін до процесу оцінки ризиків. Це може включати в себе проведення регулярних нарад з керівництвом та співробітниками для обговорення потенційних загроз та способів їхнього управління.

Створення механізмів для оцінки ризиків є важливим кроком для забезпечення стабільності та успішності діяльності компанії в умовах непередбачуваності та нестабільності ринкового середовища. Правильно побудована система управління ризиками дозволить компанії ефективно реагувати на зміни та забезпечити свою конкурентоспроможність. Впровадження системи керованого експерименту в управлінській практиці є важливим кроком для постійного вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів. Цей підхід передбачає створення механізму для проведення експериментів та випробувань нових методів управління перед їхнім повним впровадженням. Такий підхід дозволяє компаніям здійснювати прогресивні зміни в своїй діяльності шляхом поступового тестування та аналізу результатів, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати ефективність управління.

Перш за все, для впровадження системи керованого експерименту необхідно розробити чіткий план дій, визначити цілі та завдання експериментів, а також обрати відповідні метрики для оцінки їх результативності. Важливо також обрати відповідні методи та інструменти для проведення експериментів, що відповідають конкретним особливостям компанії та її діяльності.

Після розробки плану експериментів необхідно провести їхнє практичне впровадження та збір даних про результати. Важливо забезпечити належне контролювання процесу та збір якісних даних для подальшого аналізу. Аналіз отриманих результатів дозволить зробити висновки про ефективність нових методів управління та прийняти обґрунтовані рішення щодо їхнього впровадження на повну масштабів.

Важливим аспектом є також залучення весь персонал до процесу експерименту. Це може включати в себе проведення навчальних заходів, тренінгів та регулярних нарад для обговорення результатів експериментів та обміну досвідом. Такий підхід сприяє залученню всього колективу до пошуку та впровадження нових ідей та рішень [13].

Усі ці заходи допоможуть компанії ефективно впровадити систему керованого експерименту, що дозволить не лише оптимізувати бізнес-процеси,

але й створить основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Стимулювання інновацій та креативності серед співробітників є ключовим аспектом успішного вдосконалення методів прийняття управлінських рішень в будь-якій компанії, включаючи "Нову пошту". Запровадження системи стимулювання співробітників до пропонування новаторських ідей та рішень у сфері управління може стати катализатором для розвитку організації та забезпечити постійний потік інноваційних концепцій, спрямованих на оптимізацію та покращення робочих процесів.

Одним із способів стимулювання інновацій є створення спеціальних програм та конкурсів, які пропонують премії та визнання тим співробітникам, які внесли найбільший вклад у розвиток та вдосконалення управлінських практик. Такі програми можуть бути спрямовані на різні аспекти управління, від оптимізації логістичних процесів до розробки нових стратегій управління персоналом. Наприклад, можуть проводитись щоквартальні чи щорічні конкурси на кращу інноваційну ідею, де переможці отримують не лише матеріальні винагороди, але й публічне визнання та почесні нагороди.

Крім того, важливо створити сприятливу атмосферу для розвитку креативності та інновацій серед всього колективу. Це можна досягти за допомогою організації майстер-класів, тренінгів та спеціальних курсів з розвитку креативних навичок та пошуку нестандартних рішень. Також важливо віддавати перевагу комунікації та взаємодії між різними відділами та рівнями управління для стимулювання обміну ідеями та співпраці у пошуку нових шляхів вдосконалення бізнес-процесів [3].

Для ефективного стимулювання інновацій та креативності також необхідно створити механізми збору та оцінки ідей, що надходять від співробітників. Важливо забезпечити прозорість та доступність процесу оцінки, щоб кожен співробітник відчував, що його ідеї мають значення та можуть бути використані для поліпшення управлінських практик.

У результаті впровадження системи стимулювання інновацій та креативності "Нова пошта" отримає можливість прискорити темпи розвитку та

забезпечити конкурентні переваги на ринку завдяки постійному потоку новаторських ідей та рішень у сфері управління.

3.2. Шляхи впровадження рекомендацій у практику діяльності підприємств

Запуск пілотних проектів є важливою стратегією для впровадження нових методів та стратегій управління в компанії "Нова пошта". Цей підхід дозволяє провести випробування та оцінку новацій в обмеженому масштабі перед їхнім загальним впровадженням. Пілотні проекти дозволяють компанії отримати важливий досвід, з'ясувати ефективність нових методів та стратегій у реальних умовах та внести корективи, якщо це необхідно, до їхнього повного впровадження.

Один з ключових аспектів пілотних проектів - це визначення чітких цілей та завдань, які потрібно досягти під час їхньої реалізації. Наприклад, цілі можуть включати зменшення часу доставки, оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування або покращення робочих процесів. Потрібно також визначити метрики, за якими буде оцінюватися успішність проекту.

Для успішного проведення пілотних проектів необхідно створити команду, яка буде відповідальною за їх реалізацію. Ця команда повинна включати представників різних відділів компанії, а також спеціалістів з досвідом в сфері управління та аналізу даних. Важливо, щоб учасники команди мали змогу ефективно співпрацювати та використовувати свої знання та навички для досягнення спільних цілей [2].

Під час реалізації пілотного проекту необхідно збирати та аналізувати дані, щоб оцінити його ефективність та вплив на бізнес. Це може включати збір статистичних даних, відгуки від клієнтів, а також оцінку задоволеності персоналу. На основі отриманих результатів можна прийняти рішення про те, чи слід

продовжувати впровадження нового методу чи стратегії на повному масштабі, внести корективи або припинити проект.

Пілотні проекти є ефективним інструментом для впровадження новацій у практику, оскільки вони дозволяють зменшити ризики та забезпечити більшу гнучкість та швидкість реакції на зміни. Вони допомагають компанії "Нова пошта" вдосконалювати свої управлінські практики та забезпечувати найвищу якість обслуговування для своїх клієнтів. Розробка імплементаційного плану є ключовим етапом у впровадженні рекомендацій, які були сформовані на підставі аналізу та досліджень. Цей план визначає конкретні кроки та дії, які необхідно здійснити для успішної реалізації рекомендацій та досягнення поставлених цілей.

Першим етапом у розробці імплементаційного плану є чітке визначення кінцевих цілей і завдань, які необхідно досягти. Це може включати впровадження нових процедур, розробку нових систем або зміни в організаційній структурі. Потім потрібно визначити конкретні кроки, які потрібно здійснити для досягнення кожної з цих цілей.

Для кожного кроку імплементаційного плану необхідно визначити відповідальних виконавців та встановити чіткі терміни виконання. Це допоможе забезпечити відповідальність та вчасне виконання завдань. Крім того, важливо враховувати можливі ризики та створити стратегії їхнього управління, щоб забезпечити успішне завершення проекту.

Окремою складовою імплементаційного плану є розробка комунікаційної стратегії. Це означає встановлення засобів та каналів комунікації, які будуть використовуватися для спілкування з усіма зацікавленими сторонами, включаючи персонал, керівництво та клієнтів. Чітка та ефективна комунікація грає важливу роль у забезпеченні розуміння та підтримки усіма сторонами процесу впровадження [13].

Крім того, необхідно встановити механізми збору та аналізу даних щодо впровадження рекомендацій. Це допоможе відстежувати прогрес та результативність впровадження, а також вчасно реагувати на будь-які виявлені проблеми чи незаразності.

Загалом, розробка імплементаційного плану є важливим етапом у впровадженні рекомендацій, оскільки вона дозволяє систематизувати та контролювати процес впровадження, забезпечуючи його успішне завершення та досягнення запланованих результатів. Організація навчальних заходів є важливою складовою впровадження рекомендацій та покращення управлінської ефективності в компанії. Проведення навчальних семінарів, тренінгів та курсів дозволяє персоналу отримати нові знання, вміння та навички, необхідні для ефективної роботи в умовах змін та вдосконалення управлінських процесів.

Перший крок у організації навчальних заходів - це визначення конкретних потреб персоналу. Необхідно провести аналіз знань та навичок, що вже є у колективі, і визначити області, в яких потрібно покращення. На основі цього аналізу формується програма навчання, яка відповідає потребам персоналу та цілям компанії.

Далі необхідно обрати формати навчання, які найбільше підходять для конкретних задач. Це можуть бути інтерактивні семінари, практичні тренінги, онлайн-курси або комбіновані формати. Важливо, щоб навчальні заходи були цікавими та зрозумілими для учасників, а також дозволяли їм отримати практичні навички, які можна застосовувати в роботі.

Після визначення формату необхідно підготувати матеріали для навчання та вибрати викладачів або тренерів, які мають достатній досвід і знання для ефективного навчання персоналу. Важливо, щоб викладачі були відомі в обраній темі та могли передати свої знання учасникам зрозумілим та цікавим способом [36].

Під час проведення навчальних заходів важливо створити сприятливу атмосферу для вивчення та співпраці. Учасники повинні відчувати зручність та відкритість для обговорення питань та обміну думками. Також необхідно забезпечити можливість для практичного застосування отриманих знань та навичок, наприклад, через вирішення кейсів або рольові ігри.

Завершальним етапом організації навчальних заходів є оцінка їхньої ефективності. Після завершення навчання необхідно зібрати фідбек від учасників

та визначити, наскільки цілі були досягнуті, а також виявити можливі області для подальшого вдосконалення. Впровадження системи моніторингу та звітності є ключовим етапом для успішної реалізації стратегій та нових методів управління в організації. Створення такої системи дозволяє компанії ефективно контролювати процес впровадження, виявляти потенційні проблеми та швидко реагувати на них, а також відстежувати результати та ефективність нових методів.

Першим кроком у впровадженні системи моніторингу та звітності є визначення ключових показників ефективності (KPI), які відображатимуть прогрес впровадження та досягнення цілей. Ці показники повинні бути конкретними, вимірюваними та релевантними для стратегічних завдань компанії.

Далі необхідно обрати відповідні інструменти для збору та аналізу даних. Це можуть бути спеціалізовані програмні продукти для моніторингу та аналізу даних, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та візуалізації інформації. Також важливо забезпечити доступність та зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін, щоб усі учасники могли легко отримувати необхідні дані та звіти [26].

Після впровадження системи необхідно регулярно здійснювати моніторинг та аналіз результатів. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та ризики, а також вживати відповідних заходів для їх вирішення. Крім того, регулярні звіти допомагатимуть забезпечити прозорість та відкритість управління та сприятимуть прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Особливу увагу слід звернути на аналіз даних з метою вдосконалення процесів управління. Інформація, отримана в результаті моніторингу, може використовуватися для ідентифікації та вирішення проблем, виявлення трендів та можливостей для покращення, а також для розробки стратегій та тактик управління.

Крім того, важливо забезпечити постійне вдосконалення системи моніторингу та звітності шляхом впровадження нових технологій та практик, а також врахування отриманих досвіду та зворотного зв'язку для підвищення її ефективності. Залучення консультантів та експертів є важливим елементом у

впровадженні рекомендацій та стратегій управління в організації. Зовнішні фахівці можуть принести нові ідеї, досвід та свіже погляди, які сприятимуть ефективному вирішенню проблем та досягненню поставлених цілей.

Перш за все, важливо правильно обрати консультантів та експертів, які мають необхідний досвід та компетенції у потрібній галузі. Вони повинні мати глибокі знання у сфері управління та досвід успішної роботи з аналогічними проектами. Також важливо врахувати їхню репутацію та рекомендації від інших клієнтів.

Під час співпраці з консультантами та експертами важливо встановити чіткі цілі та завдання проекту, щоб уникнути непорозумінь та забезпечити взаємопорозуміння між сторонами. Також слід чітко визначити обсяг робіт, терміни виконання та умови співпраці.

Під час роботи над проектом консультанти та експерти можуть пропонувати різні стратегії та підходи до вирішення проблем. Важливо відкрито обговорювати їхні пропозиції та забезпечити конструктивний діалог між всіма учасниками проекту.

Крім того, консультанти та експерти можуть забезпечити необхідну підтримку та навчання персоналу компанії з метою забезпечення успішного впровадження рекомендацій. Вони можуть проводити навчальні семінари, тренінги та курси для співробітників, допомагати у розробці та впровадженні нових процедур та практик управління [29].

Узагальнюючи, співпраця з консультантами та експертами є важливим елементом у впровадженні рекомендацій та стратегій управління. Вони можуть принести свіжий погляд, нові ідеї та досвід, що сприятиме успішному вирішенню проблем та досягненню цілей компанії. Створення команди з впровадження є важливим етапом у процесі реалізації стратегій та рекомендацій у практику. Така команда відіграє ключову роль у координації та контролі за процесом впровадження, забезпечуючи його успішність та ефективність.

Перш за все, для створення такої команди необхідно визначити потрібні компетенції та кваліфікацію членів. Команда повинна складатися з фахівців з

різних сфер діяльності, що мають необхідний досвід та знання для впровадження конкретних рекомендацій.

Кожен член команди повинен мати чіткі відповідальності та завдання, які він зобов'язаний виконувати у межах проекту. Це допоможе уникнути непорозумінь та забезпечити ефективну координацію робіт.

Крім того, важливо встановити чітку комунікаційну систему всередині команди, а також з іншими підрозділами компанії. Це дозволить забезпечити швидкий обмін інформацією та вирішення проблем у процесі впровадження.

Команда повинна мати доступ до необхідних ресурсів, таких як фінансові, технічні та людські ресурси, щоб забезпечити успішне впровадження рекомендацій. Важливо також забезпечити підтримку вищого керівництва компанії та залучити необхідні ресурси для виконання завдань.

Команда повинна працювати в тісному співробітництві з усіма зацікавленими сторонами, включаючи керівництво компанії, відділи внутрішнього контролю та персоналу. Це дозволить забезпечити підтримку та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу впровадження.

Узагальнюючи, створення спеціалізованої команди для впровадження рекомендацій є ключовим елементом у забезпеченні успішності проекту. Вона повинна мати необхідні знання, ресурси та підтримку, щоб забезпечити ефективне впровадження стратегій та рекомендацій у практику [34].

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі були розроблені практичні напрями вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління в ТОВ «Нова Пошта». Основний акцент зроблено на розширенні використання аналітики, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати маршрути доставки, знизити витрати та краще прогнозувати споживчий попит. Запровадження сучасних аналітичних інструментів, таких як машинне навчання та інтелектуальні

системи, дає змогу глибше аналізувати дані, а візуалізація результатів сприяє ефективному прийняттю рішень.

Серед ключових рекомендацій також виділено створення платформи колективного прийняття рішень, яка сприятиме залученню персоналу до управлінського процесу, посиленню взаємодії між підрозділами та розвитку культури співпраці. Важливими є й заходи щодо підвищення кваліфікації управлінців, інтеграції навчання в робочий процес та створення умов для постійного професійного розвитку.

Додатково обґрунтовано необхідність впровадження системи управління ризиками та механізму керованого експерименту, що дасть змогу тестувати нові підходи з мінімальними ризиками. Важливими є також заходи зі стимулювання інновацій серед співробітників, організації пілотних проєктів, розробки імплементаційного плану, створення команди впровадження та використання системи моніторингу для контролю результатів.

Загалом, запропоновані шляхи дозволяють підвищити гнучкість та ефективність управлінської системи підприємства, забезпечити її відповідність сучасним ринковим умовам і сприяти сталому розвитку «Нової Пошти» як лідера логістичного ринку України.

ВИСНОВКИ

Управлінська система підприємства є ключовою складовою його стабільного функціонування, динамічного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. У процесі дослідження було встановлено, що ефективне управління залежить не лише від прийняття правильних рішень, а й від того, наскільки якісно організована вся інфраструктура управлінських процесів. Управлінська система охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів — від стратегічного планування до мотивації персоналу — які у своїй сукупності формують управлінське середовище підприємства. Вона функціонує як єдиний механізм, забезпечуючи взаємодію суб'єктів управління, реалізацію планів, а також оперативну реакцію на внутрішні та зовнішні виклики.

Особливу роль у забезпеченні ефективності управлінської системи відіграє її організаційно-економічне забезпечення. Це поняття охоплює не лише технічні або матеріальні засоби, а й кадрові ресурси, рівень кваліфікації управлінців, якість інформаційного забезпечення, фінансову стабільність та ефективність розподілу ресурсів. Саме ці елементи формують базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, створюють передумови для оптимізації діяльності підприємства та дозволяють впроваджувати інновації. В умовах сучасного ринку організаційно-економічне забезпечення є не допоміжним, а стратегічним ресурсом, що впливає на якість управлінського процесу загалом.

Зібраний у межах дослідження матеріал показав, що на практиці ефективна управлінська система може функціонувати лише за умови налагодженого внутрішнього середовища та чітко структурованої організації управлінських ланок. Було встановлено, що управлінські рішення, прийняті в умовах якісного кадрового, інформаційного та фінансового забезпечення, характеризуються більшою результативністю, адаптивністю та мінімальним рівнем ризику. Відтак, підприємство має забезпечувати сталу взаємодію між усіма структурними підрозділами, розвивати корпоративну культуру, удосконалювати системи

контролю й мотивації, аби підтримувати високу ефективність управління в довгостроковій перспективі.

Проведене прикладне дослідження управлінської системи на реальному підприємстві дозволило перевірити дієвість теоретичних положень, застосувати методичні підходи до аналізу, оцінити дієвість окремих інструментів управління. Обране підприємство виступає прикладом ефективної моделі управління, яка демонструє високий рівень адаптивності, організаційної злагодженості та економічної стабільності. Такий підхід дозволив не лише підтвердити актуальність обраного об'єкта дослідження, а й сформулювати практичні висновки, що мають універсальний характер і можуть бути застосовані в діяльності інших компаній, орієнтованих на результативність і конкурентоспроможність.

На основі аналізу сильних та слабких сторін системи управління підприємства було сформовано низку обґрунтованих рекомендацій, що стосуються удосконалення кадрового потенціалу, підвищення ефективності інформаційних потоків, запровадження новітніх технологій аналізу та контролю, а також підвищення якості прийняття рішень. Важливо, що запропоновані напрями враховують не лише специфіку підприємства, але й загальні тенденції у сфері управління — зокрема, зростання ролі діджиталізації, гнучких методів управління, автоматизації та персоніфікованого підходу до розвитку персоналу. Усі рекомендації мають прикладну цінність і можуть бути реалізовані поетапно в межах діючої системи підприємства.

Таким чином, у ході дослідження було досягнуто поставлену мету — розкрити сутність управлінської системи підприємства, проаналізувати її організаційно-економічне забезпечення, оцінити дієвість управлінських рішень та сформулювати напрямки їх удосконалення. Усі поставлені завдання реалізовані логічно, системно й у взаємозв'язку з практичними результатами. Це дозволяє зробити висновок, що управлінська система є критичним елементом довгострокового успіху підприємства, а її стратегічний розвиток потребує

постійної аналітичної підтримки, наукового осмислення та інституційної модернізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Бородіної ОМ, д-ра екон. наук Шубравської О.В.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2018. 152 с.
2. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
3. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 29-37.
4. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_8. (дата звернення 05.09.2024).
5. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
6. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2024. Т. 5, № 2. С. 42-48.
7. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2023. Вип. 1. С. 10-14.
8. Воронков Д.К., Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АдвАтм, 2009. 436 с.
9. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.

10. Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.
11. *Габітус*. 2024. Вип. 21. С. 146-150.
12. Зягороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1(17). С. 105-111.
13. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 118-124.
14. Клебанова Т. С., Кизим М. О., Черняк О. І. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 456 с.
15. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність
16. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: *підручник*. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
17. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.
18. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник* [Одеського національного економічного університету]. 2022. № 5. С. 169-188.
19. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та
20. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. *Наукові записки*. 2001. № 7. С. 176-178.
21. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_37. (дата звернення 05.09.2024).
22. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2023. № 1. С. 75-81.
23. Овдіюк О.М., Степура М.О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2022. № 3. С. 72–79.

24. Острик В.Ю. Ресурсоекономні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в підприємствах АПК: дис. ... канд. екон. наук. Сімферополь, 2010. 20 с.
25. Офіційний сайт компанії "Нова пошта". (n.d.). Отримано з <https://novaposhta.ua>
26. оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 29, № 1. С. 156-163.
27. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. *Економічні науки*. Серія : Регіональна економіка. 2023. Вип. 17. С. 160-168.
28. Петрова, Н. В. Розвиток логістичних процесів на прикладі "Нової пошти". *Логістика і управління*, 3(14), 123-136, 2022.
29. Погорєлов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 79-85.
30. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лягодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. *Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.
31. Ромаєнко О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 58-62.
32. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 3. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2023_3_26. (дата звернення 02.09.2024).
33. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 349 с.

34. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 98(2). С. 203-211.
35. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 6. С. 161-177.
36. Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4. С. 146-159.
37. Соловйов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%29 21. (дата звернення 12.09.2024).
38. Статівка Н.В., Дробязко Л.В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2023_3_17. (дата звернення 05.09.2024).
39. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 39. С. 251-253.
40. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 48(2). С. 97-99.
41. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 4. С. 80-84.
42. Тлукєвич Н.В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум: науковий журнал*. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.

43. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 41. С. 307-312.
44. функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2023. № 3. С. 275-286.
45. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 45. С. 164-168.
46. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
47. Цюцюра С.В., Криворучко О.В, Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50-58.
48. Чорний М. Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. *Матеріали 9-ї Наук.-практ. Інтернет-конф.* Дніпро, 20-21 .11.2024: тези доповідей (Том 1). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024 . С. 45-48.
49. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
50. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 233- 238.
51. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика основних етапів логістичного процесу в ТОВ «Нова Пошта»

Етап логістичного процесу	Характеристика	Задіяні ресурси
Приймання та реєстрація відправлень	Оформлення замовлень через сайт, мобільний додаток або у відділенні	Програмне забезпечення, персонал, CRM-системи
Сканування та сортування	Ідентифікація та автоматична маршрутизація вантажу на сортувальному терміналі	Сканери, автоматизовані стрічки, ІТ-системи
Формування маршрутів доставки	Розрахунок оптимального маршруту та графіку перевезення	Логістичні алгоритми, транспортні модулі, аналітичні системи
Транспортування між хабами	Перевезення вантажів між регіональними розподільчими центрами	Транспортні засоби, паливно-мастильні ресурси, GPS-навігація
Доставка до отримувача	Кур'єрська доставка або видача через поштомат/відділення	Кур'єри, поштомати, клієнтський сервіс
Зворотний зв'язок та аналітика	Збір відгуків, контроль якості та оптимізація процесу	Аналітичні системи, Big Data, відділ підтримки клієнтів

Додаток Б

Тези науково-практичної інтернет конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем», 26 лютого 2025 р.
Кропивницький:

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Українська державна льотна академія
Варшавський університет наук про життя (Республіка Польща).
Інститут Транспорту та Телекомунікацій (Латвійська Республіка).
Льотна школа Blue Sky Aviation (м. Прага, Республіка Чехія).
Ризький технічний університет (Латвійська Республіка).
Технічний університет Ескішехіра
(м. Ескішехір, Турецька Республіка).
Університет прикладних наук м. Майнц
(Федеративна Республіка Німеччина).

**Управління високошвидкісними рухомими
об'єктами та професійна підготовка
операторів складних систем**

**XIII Міжнародна
науково-практична конференція**

ЗБІРНИК ТЕЗ

26 лютого 2025 р.

Кропивницький, 2025

*Збірник тез наукових доповідей рекомендовано до друку
Науково-методичною радою Української державної льотної академії
(протокол № 2 від 26 лютого 2025 р.)*

Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем», 26 лютого 2025 р. Кропивницький: УДЛА, 2025. 642 с. [електронне видання].

У збірнику подано тези доповідей за матеріалами XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем».

Метою конференції є обмін науково-технічною інформацією, визначення перспективних шляхів розробки та розвитку нової техніки та технологій, виявлення актуальних проблем, нових можливостей в галузі авіаційного транспорту та професійної підготовки.

Збірник тез буде корисним здобувачам, курсантам, магістрантам, аспірантам, докторантам та всім зацікавленим особам.

Тези публікуються у авторській редакції. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації, точність фактів, цитат, інших відомостей.

При використанні матеріалів, опублікованих у збірнику тез конференції, збереження авторських прав обов'язкове.

© УДЛА, 2025

Мірошниченко І.С., Шаповалов Д.О. Особливості трудових відносин на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану	516
Бублик А.С., Мірошниченко І.С. Управління рекламною діяльністю авіаційних підприємств	520
Столярчук Н.В., Гордісько Є.І. Вплив розвитку Soft Skills на успішність виконання проєктів у галузі цивільної авіації	525
Столярчук Н.В. Сталий розвиток і управління проєктами в авіаційній галузі	528
Гаврилова А. Управління конфліктами у рамках проєктної діяльності	531
Гарашенко Є. Управління персоналом проєкту	536
Коваленко А.С. Інформаційні технології в управлінні проєктами	540
Панченко В.А., Панченко О.П. Системний підхід до управління ризиками в проєктному менеджменті	545
Панченко В.А. Економіко-управлінські аспекти професійної підготовки операторів складних систем	549
Демченко О.В., Соколовський В.А., Гвозденко С.В. Організаційно-економічне забезпечення управлінської системи туристичного підприємства	554
Соколовський В.А., Демченко О.В., Шаповалов Д. Сучасні тенденції в управлінні персоналом туристичного підприємства	559

СЕКЦІЯ 10. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМАХ І ПЛАТФОРМАХ

Леонідова О.О. Особливості правового регулювання застосування ШІ у безпілотних системах в Україні в умовах воєнного стану	562
--	-----

УДК 338.48

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*О.В. Демченко, д.е.н., доцент
ORCID ID: 0000-0002-0796-7164;*

*В.А. Соколовський, доцент
ORCID ID: 0000-0001-8129-9996;*

*Є.В. Гвозденко, здобувач факультету АМ;
Українська державна льотна академія
м. Кропивницький*

Вступ. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та високої конкуренції на туристичному ринку ефективне управління підприємством є визначальним фактором його стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності. Організаційно-економічне забезпечення управлінської системи підприємства відіграє ключову роль у формуванні ефективної моделі керування, що поєднує стратегічне планування, оптимізацію ресурсів, мотиваційні механізми та інноваційні підходи до менеджменту.

Значення цієї проблематики зростає у зв'язку з необхідністю підвищення гнучкості управлінських процесів, адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадження сучасних методів економічного аналізу. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності економічного середовища підприємства мають ефективно використовувати організаційні та економічні інструменти для забезпечення стабільного розвитку.

Мета роботи. Метою дослідження є аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінської системи та визначення його особливостей для туристичного підприємства.

Результати та обговорення. Аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінської системи підприємства передбачає визначення основних чинників, що впливають на її ефективність (рис. 1).

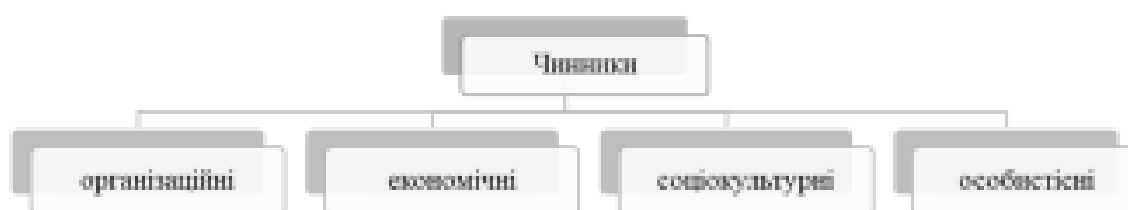


Рис.1. Чинники, які впливають на організаційно-економічний механізм функціонування туристичного підприємства

Для туристичних підприємств ключовими організаційними чинниками, які впливають на ефективність управління, є структура управління підприємством, де децентралізовані моделі сприяють швидшому прийняттю рішень та підвищенню ефективності комунікацій, система мотивації персоналу, яка при впровадженні матеріальних та нематеріальних стимулів значно підвищує продуктивність праці, а також цифровізація управлінських процесів, що дозволяє автоматизувати управління та покращити якість прийняття рішень. Економічні чинники також мають широкий діапазон впливу інституційного, політичного, ресурсного, технологічного та ринкового характеру. Враховуючи приналежність туризму до сфери послуг пов'язаної з безпосереднім обслуговування різних релігійних, культурних, соціальних психографічних та інших особливостей споживачів, соціокультурні і особистісні чинники також мають суттєве значення для діяльності туристичних підприємств.

Управлінська система підприємства має бути комплексною, інтегруючи як організаційні, так і економічні механізми. Основними підходами, що забезпечують ефективність управління, є системний підхід, який передбачає комплексний аналіз усіх управлінських процесів і взаємозв'язків між ними, процесний підхід, що забезпечує ефективну координацію та контроль за виконанням управлінських функцій, а також ресурсний підхід, орієнтований на оптимізацію використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Економічне забезпечення управління має базуватися на принципах оптимізації витрат через ефективне планування та контроль, впровадження методів фінансового аналізу для оцінки ефективності управлінських рішень та

використання стратегічного планування для забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

На основі проведеного дослідження запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством, зокрема оптимізацію організаційної структури шляхом впровадження гнучких моделей управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, автоматизацію управлінських процесів за допомогою ERP-систем та аналітичних платформ для покращення контролю за виконанням бізнес-процесів, розвиток системи стратегічного планування з урахуванням ризиків та змін економічного середовища, а також вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом впровадження гнучкої системи матеріальних і нематеріальних стимулів.

Організаційно-економічне забезпечення управління є системою формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Таке забезпечення є складовою економічного механізму (отже і господарського механізму), яка відбиває сукупність організаційних, фінансових і економічних методів, способів, форм інструментів і важелів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів та відносин з метою ефективного впливу на кінцеві результати суб'єкта господарювання [2, с. 146].

До компонентів організаційного забезпечення системи управління підприємством можна віднести:

- нормативно-правову підсистему, яка визначає основні норми чинного законодавства у сфері інноваційної діяльності, та систему нормативних актів допоміжного характеру;
- підсистему інформаційного забезпечення, яка передбачає наявність на підприємстві інформаційних систем зі збору та аналізу даних інноваційного

розвитку підприємства, стану та кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, а також підтримку прийняття ефективних управлінських рішень;

- організаційну підсистему, яка включає відповідні підрозділи підприємства, що сприяють інноваційному розвитку, а також забезпечує ефективний взаємозв'язок даних підрозділів з іншими структурними підрозділами на горизонтальному або вертикальному рівні [1, с. 199].

Під економічним забезпеченням потрібно розуміти комплекс методів і процедур, які дають змогу обґрунтувати економічну доцільність інноваційного розвитку та оцінити його економічну ефективність.

До компонентів економічного забезпечення системи управління підприємства можна віднести:

- фінансово-аналітичну підсистему, яка дає змогу обґрунтувати та визначити доцільність й ефективність інноваційного розвитку підприємства за рахунок отриманих даних підсистеми інформаційного забезпечення, проаналізувати наявні та можливі джерела фінансування інноваційного розвитку, а також спрогнозувати фінансові потоки;

- маркетингову підсистему, яка повинна своєчасно реагувати і в повному обсязі виявляти потреби споживачів, ураховуючи зміни кон'юнктури ринку, попиту та пропозиції, а також відслідковувати можливі тенденції та динаміку розвитку ринку на основі даних інформаційного забезпечення;

- виробничу підсистему, яка безпосередньо пов'язана з перетворенням вхідних параметрів (сировини, матеріалів тощо) у вихідні результати (інноваційну продукцію чи послуги) та дає узагальнені дані щодо ефективності інноваційного розвитку за всіма критеріями та показниками, які характеризують ступінь досягнення бажаного результату (максимальної ефективності) з мінімальними витратами відповідно до мети підприємства.

Організаційно-економічне забезпечення системи управління підприємства має ґрунтуватися на виконанні певних принципів [3, с.131]. До основних із них належать системність, комплексність, гнучкість, адаптивність, ефективність та інноваційність. Реалізація зазначених принципів вимагає

застосування сучасних підходів до організації управління, що включають стратегічне планування, фінансовий аналіз, управління персоналом та ризик-менеджмент. Комплексне застосування цих підходів дозволить підприємству адаптуватися до мінливого середовища, підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити сталий розвиток.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення управлінської системи підприємства є багатокомпонентною системою, яка має ґрунтуватися на сучасних методах управління, інтеграції цифрових технологій та гнучких підходах до прийняття рішень. Її вдосконалення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стабільності та ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Список літератури.

1. Лепейко Т. І., Черноіванова Г. С. Управлінська та забезпечуюча складові механізму організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною працею. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики*: монографія; за ред.Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 199-216.
2. Літвінов О. С. Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №11. С. 141-144 URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf
3. Черноіванова Г.С. Формування механізму організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 20, ч. 3. 2018. С.130-133