

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
РОМАН Уляни Сергіївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
НАГІРНА Оксана Вікторівна

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
ВІНІЧУК Марія Володимирівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« » 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки

_____ **КОПИТКО М. І.**

Львів
2026

АНОТАЦІЯ

РОМАН У.С. Організація системи управління підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних засад організації системи управління підприємством, оцінці її ефективності та обґрунтуванню напрямів удосконалення управлінських процесів. Розкрито сутність системи управління підприємством, її роль у забезпеченні ефективної діяльності, а також охарактеризовано основні принципи, функції та методи управління. Визначено сучасні підходи та моделі організації системи управління в умовах трансформації економічного середовища.

Проаналізовано організацію системи управління ПП «АР-Транс», здійснено оцінку результативності її функціонування та ефективності управлінських процесів. Виявлено проблемні аспекти в системі управління підприємством та обґрунтовано напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Ключові слова: система управління підприємством, ефективність управління, автотранспортні послуги, логістичні процеси, автоматизація управління, ризики діяльності підприємства, цифровізація бізнес-процесів.

ANNOTATION

ROMAN U.S. Organization of the Enterprise Management System. – Manuscript.

Research for obtaining the educational degree “Bachelor” in specialty 073 “Management”. – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical and practical foundations of organizing an enterprise management system, assessing its effectiveness, and substantiating directions for improving managerial processes. The essence of the enterprise management system, its role in ensuring effective performance, as well as its main principles, functions, and management methods are examined. Modern approaches and models of organizing management systems in the context of economic transformation are identified.

The organization of the management system of the Private Enterprise “AR-Trans” is analyzed, and an assessment of its performance and the efficiency of management processes is carried out. Problematic aspects of the enterprise management system are identified, and directions for its improvement are substantiated, taking into account modern economic conditions.

Keywords: enterprise management system, management efficiency, motor transport services, logistics processes, management automation, enterprise risk management, digitalization of business processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність та значення системи управління в діяльності підприємства.....	7
1.2. Принципи, функції та методи управління підприємством.....	12
1.3. Сучасні підходи та моделі організації системи управління.....	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Загальна характеристика ПП «АР-Транс».....	24
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану та результативності діяльності ПП «АР-Транс».....	29
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи управління ПП «АР- Транс».....	34
Висновки до другого розділу.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	41
Висновки до третього розділу.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, зростання конкуренції та посилення невизначеності особливого значення набуває ефективна організація системи управління підприємством. Саме система управління визначає здатність підприємства до стабільного функціонування, адаптації до зовнішніх викликів і досягнення стратегічних цілей. Вона забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень та контроль за їх реалізацією.

В умовах воєнного стану в Україні функціонування підприємств супроводжується підвищеним рівнем ризиків, порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю ринків та обмеженістю ресурсного забезпечення. За таких обставин ефективна система управління виступає ключовим фактором забезпечення життєздатності підприємства, його гнучкості та конкурентоспроможності. Особливої ваги набувають питання вдосконалення організаційної структури управління, підвищення якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських підходів.

Система управління підприємством є комплексною категорією, що охоплює сукупність принципів, функцій, методів, інструментів і організаційних форм управлінської діяльності. Вона формує основу для ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом, визначає рівень керованості підприємства та безпосередньо впливає на результати його господарської діяльності. Водночас ефективність функціонування системи управління значною мірою залежить від її відповідності сучасним умовам господарювання, рівня цифровізації, гнучкості та здатності до інноваційного розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти організації системи управління підприємством знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема Т. І. Батракової, О. В. Бебешко, Р. І. Біловола, Н. О. Лазаревої, І. Маркіної, О. Є. Кузьміна, Г. В. Осовської, В. А. Рудьєва, Ф. І. Хміля та Н. М. Яркіної. У їхніх

дослідженнях розкрито економічну сутність управління підприємством, обґрунтовано принципи та функції менеджменту, висвітлено підходи до формування ефективних організаційних структур, а також розглянуто сучасні методи та технології управління. Водночас в умовах нестабільності зовнішнього середовища, цифрових трансформацій та зростання конкуренції питання вдосконалення систем управління підприємствами залишаються актуальними і потребують подальшого наукового опрацювання, що й зумовлює вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад організації системи управління підприємством та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність і значення системи управління в діяльності підприємства;
- дослідити принципи, функції та методи управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи та моделі організації системи управління;
- надати загальну характеристику ПП «АР-Транс»;
- здійснити аналіз фінансово-господарського стану та результативності діяльності підприємства;
- оцінити ефективність функціонування системи управління ПП «АР-Транс»;
- розробити напрями вдосконалення системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес організації системи управління ПП «АР-Транс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень і практичних підходів до формування та вдосконалення системи управління підприємством.

Для досягнення мети дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання. Теоретичну основу становлять методи наукової абстракції, узагальнення та системного підходу, що дали змогу розкрити сутність і структуру системи управління підприємством як цілісного явища. У процесі аналізу практичної діяльності ПП «АР-Транс» застосовано методи економічного аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний аналіз, що дозволило оцінити динаміку та структуру основних показників діяльності підприємства. Для виявлення взаємозв'язків між управлінськими процесами використано методи індукції та дедукції. Крім того, при обґрунтуванні результатів дослідження застосовано графічний і табличний методи, що забезпечили наочність та узагальнення отриманих даних.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем організації та функціонування систем управління підприємствами, чинні нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, а також фінансова і управлінська звітність ПП «АР-Транс». Крім того, у процесі дослідження використано дані відкритих інформаційних ресурсів, методичні та довідкові матеріали, що дозволило забезпечити комплексність, достовірність і обґрунтованість отриманих висновків.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження було апробовано під час Міжнародної науково-практичної конференції «Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки» (20 лютого 2026 року, Львів, ЛьвДУВС).

Структура роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 55 сторінок. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 39 найменувань. У роботі також представлено 9 таблиць, 4 рисунків і 3 додатки, які доповнюють та ілюструють основні результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення системи управління в діяльності підприємства

Система управління підприємством є одним із ключових елементів забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах динамічного й конкурентного середовища. Вона формує цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, механізмів і процесів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на діяльність підприємства з метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей. Наявність ефективної системи управління дозволяє узгодити інтереси власників, менеджменту та персоналу, забезпечити раціональне використання ресурсів і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сутність системи управління проявляється через організацію управлінських процесів, розподіл повноважень і відповідальності, а також вибір методів та інструментів впливу на об'єкт управління. Її роль у діяльності підприємства полягає не лише в координації поточних операцій, а й у формуванні довгострокових напрямів розвитку, мінімізації ризиків та підвищенні ефективності господарської діяльності. Саме через систему управління забезпечується узгодженість рішень на різних рівнях управління, що створює передумови для досягнення конкурентних переваг і стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [13].

У сучасних дослідженнях виділяють два основних підходи до тлумачення понять «управління» та «менеджмент». Перший підхід розглядає управління і менеджмент як принципово різні форми діяльності людини. Це пояснюється протиставленням двох секторів економіки - державного та приватного.

Згідно з другим підходом, терміни «менеджмент» та «управління» вважаються синонімами [10]. Поява такого погляду пов'язана з сучасними

тенденціями, коли державні органи та приватні підприємства використовують подібні принципи та методи управління, здійснюють постановку цілей, розподіл ресурсів, оцінку результатів діяльності та інші управлінські функції. Для повного розуміння цього підходу доцільно розглядати визначення понять «менеджмент» і «управління» як взаємодоповнюючі.

Менеджмент визначається як раціональне управління сучасним виробництвом, що передбачає постійне впровадження нових принципів, структур і методів для підвищення продуктивності та ефективності бізнесу [37]; як діяльність, спрямована на оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства для досягнення високих результатів [32]; як безперервний процес від прогнозування та визначення цілей до розробки шляхів їх досягнення та аналізу фактичних результатів [20]; або як система управління виробничо-господарськими організаціями та різними видами управлінської діяльності в них [5].

Управління, у свою чергу, розглядається як процес впливу керівного суб'єкта на об'єкт управління для забезпечення його ефективної роботи та розвитку [8]; як комплекс дій, що включає планування, організацію, координацію, контроль і прийняття управлінських рішень для досягнення цілей організації [22]; а також як система різних класів і видів управлінської діяльності у соціальних організованих системах, що охоплює стратегічне, поточне та оперативне регулювання [18].

Суперечливість термінології у цій сфері зумовлена, зокрема, тим, що слово «менеджмент» є запозиченим. Термін «менеджер» походить від англійського дієслова *to manage* - управляти, керувати, яке, у свою чергу, бере початок від латинського *manus* - рука, що близьке за значенням до слова «керівник». Існує версія, що первісне значення *to manage* в англійській мові стосувалося «вміння об'їжджати коней» (*to manage a horse*). У сучасній англійській мові існує понад десять дієслів, які можна перекласти як «керувати» або «управляти» (*to administrate, to organize, to run, to command, to control, to head, to supervise, to guide, to conduct, to direct* тощо). Останнім часом термін «менеджер» часто

застосовують не зовсім коректно, позначаючи ним будь-яку посадову роль в організації, навіть якщо вона не пов'язана з управлінською діяльністю. Часто це призводить до невідповідності назв і фактичних обов'язків, наприклад, «офіс-менеджер» замість секретаря або «менеджер зі збуту» замість продавця [31].

У сучасному розумінні управління визнається окремою сферою професійної діяльності, що спрямована на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання людських, технічних, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів. У науковій літературі поняття «управління» або «діяльність керівника» трактують у кількох аспектах [28]: як інтеграційний процес, що передбачає формування організацій та керування ними через постановку цілей і розробку шляхів їх досягнення; як функціональну діяльність, що включає планування, організацію, координацію, контроль, регулювання та мотивацію, спрямовану на розвиток бізнесу; як мистецтво, тобто здатність досягати цілей, ефективно спрямовуючи працю, інтелект і поведінку працівників із їхніми індивідуальними особливостями; а також як науку, яка має власний предмет дослідження, специфічні проблеми та методи їх вирішення. Теорія управління охоплює закони та закономірності, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управлінської діяльності.

Менеджмент часто трактується як діяльність у рамках ринкової економіки, що передбачає орієнтацію організації на попит і потреби ринку, врахування запитів конкретних споживачів та виробництво тих товарів і послуг, які користуються попитом і здатні забезпечити підприємству очікуваний прибуток. Це також включає постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва при мінімальних витратах і досягнення оптимальних результатів, забезпечення економічної самостійності та свободи прийняття рішень тими, хто несе відповідальність за підсумкові результати діяльності організації чи її підрозділів, а також необхідність коригування цілей і програм залежно від змін кон'юнктури ринку. Крім того, важливим є використання сучасних інформаційних технологій та комп'ютерної техніки для проведення розрахунків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [19; 29; 33; 35].

У більшості випадків управлінська діяльність, як самостійний вид професійної роботи, спрямована на досягнення визначених цілей через раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів та методів теорії управління, орієнтована на органи державної влади та місцевого самоврядування. Висока якість прийнятих рішень безпосередньо залежить від ефективності управлінської діяльності, яка, у свою чергу, впливає на якість продукції, умови праці та рівень життя населення.

Поряд із поняттям менеджмент у теорії управління часто застосовується термін «адміністрування» або «адміністративна діяльність». Адміністрування (від лат. *administrare* - управляти) визначається як управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко встановлені функції; здатність організовувати виконавчо-розпорядчу та виробничу роботу на практиці; а також стиль керівництва, орієнтований на процедури та контроль за правильним виконанням наказів [7; 9; 11; 25; 26].

У широкому розумінні адміністрування - це система адміністративних структур із суворою ієрархією, за якою відповідальність за виконання рішень держави передається від верхніх органів до нижчих ланок. У такому контексті воно ототожнюється з адміністративним державним управлінням, що виконує соціальну функцію упорядкування розвитку суспільства, де державний службовець виступає як агент влади.

У вузькому сенсі адміністрування розглядається як професійна діяльність чиновників, спрямована на реалізацію рішень керівництва. З точки зору історичного розвитку управлінської науки, адміністрування трактується як нижчий рівень управління порівняно з менеджментом [7; 9; 11].

Поняття «управління» розкриває його багатовимірний зміст через кілька взаємопов'язаних аспектів. Зокрема, управління розглядається як наукова сфера знань, що охоплює сукупність концепцій, теорій і методологічних підходів, спрямованих на формування принципів, методів, інструментів і форм управлінського впливу. Водночас управління виступає як професійна діяльність, у межах якої здійснюються планування, організація, узгодження, стимулювання

та контроль виробничо-господарських процесів з метою забезпечення раціонального та цілеспрямованого функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Окрім цього, управління можна трактувати як цілеспрямований інформаційний вплив керуючої підсистеми на керовані об'єкти, а також як безперервний процес взаємопов'язаних управлінських дій, що реалізуються апаратом управління задля підвищення ефективності діяльності та повнішого використання ресурсного потенціалу. Не менш важливим є розуміння управління як організаційно оформленої сукупності підрозділів і виконавців, які забезпечують узгоджене функціонування підприємства як цілісної системи [14].

Поряд із зазначеними підходами управління доцільно розглядати і як мистецтво, що проявляється у здатності керівників поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом з урахуванням конкретних умов діяльності. Відокремившись у самостійний вид діяльності, управління виконує функцію організації, регулювання й узгодження всіх напрямів діяльності підприємства, що визначає його особливу роль. Сутність управління підприємством полягає у здійсненні цілеспрямованого, впорядкованого та інформаційно обґрунтованого впливу суб'єкта управління, яким виступає система управління підприємством, на об'єкт управління - поєднання соціальних і техніко-економічних елементів виробничої діяльності [37].

Отже, система управління підприємством є комплексним механізмом, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток організації в умовах динамічного і конкурентного середовища. Вона поєднує процеси планування, організації, координації, контролю та мотивації, створюючи умови для раціонального використання матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів. Завдяки цьому підприємство здатне узгоджувати дії різних підрозділів і персоналу, оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов, підвищувати продуктивність та якість своєї продукції або послуг. Водночас її ефективність залежить від гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2. Принципи, функції та методи управління підприємством

Управління підприємством є складним багаторівневим процесом, що забезпечує узгодження цілей, ресурсів і результатів господарської діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його ефективність значною мірою визначається дотриманням певних принципів, реалізацією управлінських функцій та застосуванням відповідних методів впливу на діяльність підприємства і поведінку персоналу. Саме ці складові формують логічну та організаційну основу системи управління, забезпечуючи цілісність управлінських рішень і стабільність функціонування підприємства.

Принципи, функції та методи управління виступають взаємопов'язаними елементами єдиного управлінського механізму, який спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Принципи визначають загальні підходи та правила здійснення управлінської діяльності, функції відображають зміст і послідовність управлінських дій, а методи конкретизують інструментарій реалізації управлінських рішень. Узгоджене застосування зазначених елементів створює передумови для підвищення ефективності управління, раціонального використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зміст управлінської діяльності розкривається через сукупність функцій управління, які відображають основні напрями впливу керівної підсистеми на діяльність підприємства. У науковій літературі прийнято розрізняти загальні та конкретні функції управління. Загальні функції являють собою універсальні види управлінської діяльності, притаманні всім підприємствам незалежно від сфери діяльності, масштабів, організаційно-правової форми чи особливостей внутрішньої структури. Вони забезпечують цілісність і безперервність управлінського процесу та реалізуються в кожній організації незалежно від наявності чи відсутності окремих об'єктів або процесів у керованій системі [1].

До загальних функцій управління традиційно відносять планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, які перебувають у тісному взаємозв'язку та послідовно реалізуються в процесі управління. Водночас

управлінська діяльність завжди має конкретний характер, оскільки спрямована на визначені елементи підприємства та процеси, що в ньому відбуваються. Саме через управління конкретними об'єктами загальні функції набувають практичного наповнення. Конкретні функції управління формуються з урахуванням галузевої специфіки та особливостей діяльності підприємства і можуть групуватися за управлінськими процесами, структурними рівнями, напрямками діяльності, елементами виробничо-господарської системи, а також за економічними показниками, такими як продуктивність праці, якість продукції, витрати, фінансові результати чи рівень ризиків [37].

Конкретні функції управління підприємством формуються з урахуванням його індивідуальних характеристик, зокрема напряму господарської діяльності, типу та масштабу виробництва, рівня спеціалізації, технологічної складності та розміру підприємства. Виокремлення таких функцій виступає інструментом побудови раціональної організаційної й виробничої структури, а також забезпечує чітке визначення взаємозв'язків і підпорядкованості між структурними підрозділами. Водночас кожна конкретна функція має комплексний характер, оскільки охоплює всі загальні функції управління. Це свідчить про взаємну обумовленість загальних і конкретних функцій: загальні функції реалізуються через конкретні напрями управлінської діяльності, а конкретні, у свою чергу, наповнюються змістом загальних.

Реалізація функцій управління відбувається в межах управлінського процесу, який являє собою логічно впорядковану послідовність дій апарату управління, спрямованих на цілеспрямований вплив на об'єкт управління шляхом розроблення, ухвалення та виконання управлінських рішень. З практичної точки зору управлінський процес має циклічний характер і включає виявлення проблемних ситуацій, формування альтернативних рішень, вибір оптимального варіанта та організацію його реалізації. При цьому управлінські рішення стосуються не лише визначення необхідних дій відповідно до функцій управління, а й вибору способів, інструментів і методів впливу на об'єкт управління. Основою таких рішень слугують принципи управління, які

відображають базові орієнтири та вимоги до системи управління підприємством, її організаційної структури, функціонального наповнення, механізму й процесу управління, що в сукупності формує цілісне уявлення про управління підприємством як економічну категорію [27, 37].

Загальні принципи управління підприємством мають відповідати низці базових критеріїв. Передусім вони повинні відображати універсальні підходи, характерні для організацій незалежно від сфери діяльності, масштабів і форм господарювання. Окрім цього, такі принципи мають узгоджуватися з об'єктивними закономірностями розвитку природи, суспільних процесів і підприємницького середовища [21, с.13].

Зазначені вимоги зумовили поступову трансформацію управлінських принципів у міру еволюції продуктивних сил, ускладнення економічних систем і становлення ринкових відносин. У результаті принципи управління набували нових рис, відображаючи зміни в організації праці, технологіях, формах власності та механізмах взаємодії суб'єктів господарювання.

Сукупність методів управління спрямована на досягнення результативної діяльності трудових колективів підприємства, забезпечення узгодженості їх дій та активізацію інтелектуального й творчого потенціалу працівників. Саме цим управлінські методи відрізняються від технічних і технологічних прийомів, що застосовуються у процесі вирішення виробничо-господарських завдань, оскільки вони орієнтовані насамперед на вплив на поведінку людей і соціальні процеси в організації. Управлінські методи формують цілеспрямований характер діяльності персоналу та сприяють досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства [2].

Застосування методів управління можливе лише у взаємозв'язаній та комплексній формі, адже вони виникають і розвиваються в межах єдиної системи соціально-економічних відносин. Ефективний управлінський вплив на колектив і окремих працівників безпосередньо пов'язаний із використанням матеріальних і нематеріальних стимулів, що визначають трудову мотивацію та поведінку персоналу. У цьому контексті важливою вимогою до методів управління є

наявність мотиваційної складової, яка спрямовує працівників на досягнення власних інтересів у поєднанні з цілями підприємства. Саме через систему управлінських методів створюються умови для задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб персоналу, що є необхідною передумовою сталого розвитку підприємства [3].

Головне призначення системного застосування методів управління полягає у стимулюванні розвитку ініціативи на рівні підприємства та його структурних підрозділів, формуванні матеріальної та моральної зацікавленості працівників, підвищенні якості продукції або послуг, а також ефективності виробничих процесів. Враховуючи мотиваційні особливості працівників, у практиці управління виділяють чотири основні групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні та психологічні [17, с. 117].

Система методів управління створює передумови для впорядкованого ведення управлінської діяльності та раціонального використання всіх ресурсів підприємства для досягнення визначених цілей. Водночас ігнорування окремих груп методів знижує ефективність управління, позбавляючи підприємство синергетичного ефекту, властивого цілісній системі. Особливе значення в цій системі мають економічні методи управління, які формують стратегічні цілі розвитку підприємства, регламентують режим роботи та встановлюють стимули, що мотивують колективи і окремих працівників до продуктивної діяльності. Вони охоплюють усі інші методи, оскільки забезпечують вплив на економічні інтереси персоналу через матеріальне стимулювання як окремих працівників, так і колективів у цілому [23, с. 209].

Методи організаційно-розпорядчого впливу відіграють важливу роль у стимулюванні трудової діяльності, спираючись на такі мотиви, як почуття обов'язку та відповідальності, зокрема адміністративної. Вони характеризуються безпосереднім впливом, адже виконання будь-яких регламентуючих або адміністративних документів є обов'язковим для підлеглих.

Соціальні методи управління базуються на використанні внутрішньокolleктивних соціальних механізмів, таких як неформальні групи,

роль і статус окремої особистості, взаємовідносини та єдність у колективі, а також соціально-психологічний клімат і потреби працівників [34, с. 203]. Психологічні методи управління орієнтовані на вплив на психіку та емоційний стан персоналу, дозволяючи регулювати взаємини між працівниками та керівниками, а також створювати сприятливий морально-психологічний клімат. Їхня основна мета полягає в управлінні поведінкою працівників та стимулюванні розвитку особистості, що позитивно впливає на активізацію людського потенціалу підприємства [34, с. 205].

Зазначено, що ефективність застосування системи методів управління значною мірою визначається кваліфікацією керівного складу, що потребує постійного професійного вдосконалення та систематичного використання різних напрямів впливу на колектив і окремих працівників [3].

Система управління підприємством формується на основі чітко визначених принципів, які задають напрямки діяльності керівництва та узгоджують взаємодію між усіма структурними підрозділами. Вони відображають загальні закономірності ефективного управління, враховують особливості виробничих процесів, соціальні та економічні умови діяльності підприємства. Функції управління виступають конкретним проявом цих принципів у практичній діяльності підприємства. Вони включають планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, які взаємопов'язані та формують безперервний процес управління. Ці функції реалізуються через конкретні управлінські дії, що адаптовані до специфіки підприємства, виду його діяльності, масштабу та організаційної структури. Взаємозв'язок загальних функцій із практичними заходами дозволяє не лише координувати виробничі процеси, а й раціонально використовувати трудові та матеріальні ресурси. Методи управління є інструментами, за допомогою яких здійснюються принципи та функції управління. Вони визначають способи впливу керівництва на працівників та колективи, сприяють підвищенню їхньої ефективності та активізації потенціалу підприємства.

Отже, принципи, функції та методи управління утворюють цілісну систему, що забезпечує ефективну організацію діяльності підприємства та оптимальне використання його ресурсів. Вони визначають взаємодію підрозділів, координацію діяльності персоналу, формування стимулів і механізмів впливу на поведінку працівників. Комплексне поєднання цих елементів дозволяє підвищити продуктивність, покращити якість продукції та послуг, стимулювати розвиток інноваційної та підприємницької активності, а також досягати стратегічних цілей підприємства у конкурентному середовищі. Таким чином, ефективне управління є не лише механізмом організації виробничо-господарської діяльності, а й ключовим фактором розвитку підприємства та забезпечення його стійкості на ринку.

1.3. Сучасні підходи та моделі організації системи управління

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції питання організації ефективної системи управління набуває особливої актуальності. Підприємства змушені постійно адаптувати управлінські підходи до змін зовнішнього середовища, трансформації ринків, розвитку технологій та зростання ролі людського капіталу. Саме тому в теорії та практиці менеджменту сформувалися різні моделі й підходи до управління, які відображають національні, культурні та соціально-економічні особливості окремих країн.

Вивчення сучасних підходів до організації системи управління дозволяє виявити їх переваги, обмеження та можливості адаптації до умов діяльності конкретних підприємств. Аналіз міжнародного досвіду управління є важливим інструментом для формування ефективних управлінських рішень, особливо для країн з трансформаційною економікою, зокрема України. У цьому контексті доцільним є розгляд базових моделей менеджменту, які справили найбільший вплив на розвиток сучасної управлінської науки та практики [16].

У теорії сучасного менеджменту найчастіше розрізняють три базові підходи до управління: американський, японський та європейський. До початку

1970-х років Сполучені Штати Америки займали провідні позиції у світовому виробництві широкого спектра товарів, а підприємства цієї країни демонстрували високі показники ефективності та продуктивності праці. Вирішальну роль у досягненні таких результатів відіграла розвинена система управління, яка згодом стала орієнтиром для багатьох інших держав.

Американська модель менеджменту характеризується орієнтацією на особисту відповідальність, практичний підхід до вирішення завдань та прагматизм, що є доцільним у середовищі жорсткої конкуренції. Для цього стилю управління властиві чітке регламентування посадових обов'язків, суворе дотримання інструкцій і систематичне виконання конкретних завдань, визначених керівництвом [24].

Водночас стрімкий успіх японських компаній у 1970-х роках привернув значну увагу науковців і практиків до альтернативної управлінської моделі, яка істотно відрізнялася від американської та в окремих аспектах навіть їй протистояла. Японський підхід ґрунтується на національних культурних цінностях, серед яких провідне місце займають колективна відповідальність, дисциплінованість, акуратність, пунктуальність і висока трудова етика. Завдяки акценту на взаємодію з персоналом японський менеджмент справедливо вважається одним із найбільш результативних у світі.

Фундаментом цієї системи стало впровадження концепції поваги до особистості працівника, що передбачає активну участь усіх співробітників у діяльності підприємства, орієнтацію на безперервне вдосконалення та досягнення високої якості продукції за умов мінімізації витрат [24]. Практика засвідчила, що управлінські підходи США та Японії суттєво різняться між собою, тоді як моделі менеджменту інших країн здебільшого займають проміжне положення між цими двома полюсами.

Окрему увагу доцільно приділити європейській моделі управління, основою якої є принципи демократії, соціальної відповідальності та орієнтація на стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Цей підхід передбачає комплексне врахування не лише фінансово-економічних результатів, а й

соціальних, екологічних та морально-етичних аспектів діяльності, спрямовуючи управління на збалансований розвиток підприємств і суспільства загалом.

Американська система менеджменту й нині залишається однією з найрезультативніших у світовій практиці, що підтверджується тим, що значна частина наукових досліджень у сфері управління ґрунтується саме на ній. Водночас європейська управлінська концепція поступово посилює свої позиції, оскільки орієнтується на поєднання високої ефективності діяльності з принципами сталості та довготривалої рівноваги [30].

Американський стиль управління спрямований на досягнення максимальної фінансової віддачі, ґрунтується на персональній відповідальності за прийняті рішення та швидкому реагуванні на зміни, підкреслюючи значущість інноваційності й орієнтації на кінцевий результат. Японська модель, навпаки, зосереджується на командній взаємодії, стратегічному баченні майбутнього та поступових, узгоджених трансформаціях, що відповідає національним традиціям колективізму й виваженого впровадження нововведень. Європейський підхід прагне поєднати економічну доцільність із соціальною спрямованістю, роблячи акцент на залученні персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень і збереженні усталених традицій під час реалізації інновацій [38].

Варто підкреслити, що кожна з розглянутих моделей має як сильні сторони, так і певні обмеження, які визначаються культурними особливостями та соціально-економічними умовами окремих регіонів. Підприємства США часто демонструють динамічне зростання завдяки високій адаптивності та активному фінансуванню технологічних новацій, однак такий підхід супроводжується підвищеним рівнем ризику. Японські компанії, як правило, характеризуються стабільністю та злагодженою командною роботою, проте процеси ухвалення рішень у них можуть бути більш тривалими. Європейські організації вирізняються увагою до соціальної відповідальності та забезпечення належних умов праці, що створює підґрунтя для сталого розвитку, але іноді знижує швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища [6; 39].

Особливості впровадження зазначених управлінських моделей у діяльність українських підприємств наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характерні риси впровадження основних управлінських моделей у діяльність українських підприємств

Тип моделі управління	Елементи імплементації	Очікуваний результат
Американська модель	<p>Запровадження системи вимірювання результативності персоналу з використанням ключових показників ефективності (KPI)</p> <p>Формування організаційного середовища, орієнтованого на інновації та обґрунтоване прийняття ризиків</p>	<p>Збільшення продуктивності на 20–30 %</p> <p>Посилення конкурентних позицій українських підприємств на світовій арені</p>
Японська модель	Застосування принципів «кайдзен» для постійного покращення процесів	Підвищення задоволеності працівників і зменшення плинності кадрів
Європейська модель	<p>Узгодження фінансових показників із соціальною відповідальністю</p> <p>Створення політик стабільного розвитку з урахуванням екологічних і соціальних факторів</p> <p>Сприяння участі співробітників у прийнятті рішень через систематичні опитування та обговорення</p>	<p>Посилення довіри споживачів до брендів українських підприємств</p> <p>Зміцнення соціальної стабільності всередині компаній</p> <p>Сприяння покращенню екологічних результатів</p>

Джерело: [30]

Реальний стан українських підприємств потребує інтеграції інноваційних технологій у стратегічне управління персоналом, що дозволить замінити застарілі структури, які не справляються зі складними завданнями кадрового менеджменту, на більш ефективні системи, які успішно застосовуються за кордоном. Використання досвіду провідних компаній із Західної Європи, Японії та США сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління кадрами

на українських підприємствах, що безпосередньо вплине на їхню конкурентоспроможність.

У сучасній цифровій економіці застарілі системи управління поступово витісняються новими, технологічно просунутими рішеннями, які поєднують інноваційні методи, автоматизацію процесів та аналіз даних для підтримки прийняття управлінських рішень. Така трансформація стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

Обраний напрям трансформації визначає зміну підходів до ухвалення управлінських рішень, перерозподіл відповідальності, рівень централізації або децентралізації управління, ступінь залучення персоналу до керівних процесів, а також особливості взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Тому вибір моделі управління суттєво впливає на спроможність підприємства стабільно та результативно працювати в умовах динамічного цифровізованого економічного середовища. Загалом впровадження сучасних управлінських моделей, адаптованих до вимог цифрової економіки, забезпечує низку позитивних результатів для діяльності підприємства.

Зміни у моделях управління обумовлені стрімким розвитком інформаційних технологій, загостренням глобальної конкуренції та зростанням потреби у гнучких бізнес-підходах. Сучасні управлінські практики повинні забезпечувати не лише ефективність діяльності, а й здатність організацій швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Впровадження цифрових моделей стимулює перегляд внутрішніх процесів, модернізацію управлінських практик та формування нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації, стійкість і конкурентні переваги. Використання цифрових інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, ефективно обробляти великі обсяги даних, запускати нові продукти та послуги, а також налагоджувати тісну взаємодію з клієнтами та партнерами. Загалом, цифрові технології підвищують прозорість управлінських рішень, сприяють інтеграції в глобальну економіку та забезпечують стабільний розвиток підприємств навіть за умов високої невизначеності [12].

Таким чином, сучасні підходи та моделі організації системи управління відображають різні управлінські філософії, сформовані під впливом історичних, культурних та економічних чинників. Американська, японська та європейська моделі менеджменту демонструють різні способи досягнення ефективності, проте кожна з них може бути корисною за умови адаптації до специфіки національного ринку та особливостей діяльності конкретного підприємства. Для українських компаній доцільним є використання комбінованого підходу, що поєднує інструменти різних моделей з урахуванням вітчизняних реалій.

У підсумку можна зазначити, що трансформація систем управління в умовах цифрової економіки є об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Ефективне поєднання міжнародного управлінського досвіду з сучасними цифровими технологіями створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та інтеграції українських підприємств у глобальний економічний простір.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи організації системи управління підприємством, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, роль і значення управлінської діяльності в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що система управління є ключовим механізмом забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства, оскільки саме через неї реалізуються стратегічні й оперативні цілі, координується діяльність структурних підрозділів та забезпечується ефективне використання ресурсного потенціалу.

Дослідження принципів, функцій і методів управління дозволило встановити, що саме їх узгоджене та системне застосування формує організаційну основу ефективної управлінської діяльності. Принципи управління визначають загальні орієнтири та правила функціонування системи

управління, функції розкривають зміст управлінського процесу, а методи забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень. Виявлено, що ефективність управління підприємством значною мірою залежить від комплексного використання економічних, організаційно-розпорядчих, соціальних і психологічних методів, які впливають на мотивацію персоналу та результативність його діяльності.

У межах розділу також було розглянуто сучасні підходи та моделі організації системи управління, зокрема американську, японську та європейську. Встановлено, що кожна з цих моделей сформувалася під впливом національних, культурних і соціально-економічних чинників та має як переваги, так і обмеження. Важливу роль відведено впровадженню цифрових технологій, які сприяють підвищенню прозорості управлінських рішень та гнучкості бізнес-процесів.

Отже, результати теоретичного дослідження підтверджують, що ефективна система управління підприємством є необхідною умовою його конкурентоспроможності та результативності діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ПП «АР-Транс»

Приватне підприємство «АР-Транс» є суб'єктом господарювання автотранспортної галузі, що здійснює свою діяльність з 2005 року. Підприємство зареєстроване та функціонує на території Львівської області, у місті Трускавець. За роки функціонування ПП «АР-Транс» сформувало стабільні позиції на регіональному ринку транспортних послуг, забезпечивши собі репутацію надійного партнера та виконавця зобов'язань.

Основним напрямом діяльності підприємства є надання автотранспортних послуг, що охоплюють перевезення вантажів різного призначення, логістичне супроводження, а також інші суміжні послуги, пов'язані з експлуатацією автотранспортних засобів. Для забезпечення високої якості послуг підприємство володіє сучасною матеріально-технічною базою, до складу якої входять транспортні засоби, допоміжне обладнання, ремонтні та складські приміщення, а також необхідна інфраструктура для обслуговування автопарку.

Важливою складовою ефективного функціонування ПП «АР-Транс» є системний підхід до оновлення та раціонального використання матеріально-технічних ресурсів. Підприємство здійснює постійний контроль за технічним станом автотранспортних засобів, що дозволяє мінімізувати простой, зменшити витрати на ремонти та підвищити безпеку перевезень. Наявність власної ремонтної та обслуговуючої інфраструктури сприяє зниженню залежності від сторонніх сервісних організацій і забезпечує оперативність виконання технічних робіт.

Крім того, матеріально-технічна база підприємства відіграє ключову роль у формуванні собівартості транспортних послуг. Раціональне використання основних засобів, оптимізація маршрутів перевезень та ефективне планування завантаження автопарку дозволяють підприємству досягати більш високого

рівня економічної ефективності та забезпечувати конкурентні ціни на ринку транспортних послуг.

Кадровий потенціал ПП «АР-Транс» представлений колективом чисельністю 25 осіб. Працівники підприємства мають відповідний рівень професійної підготовки, практичний досвід роботи у сфері автотранспортних перевезень та регулярно підвищують свою кваліфікацію. Саме людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стабільності його діяльності.

Управління персоналом на ПП «АР-Транс» ґрунтується на принципах професіоналізму, відповідальності та мотивації. Особлива увага приділяється дотриманню трудової дисципліни, безпеці праці та створенню належних умов для виконання посадових обов'язків. Водії проходять обов'язкові інструктажі з охорони праці та техніки безпеки, що є важливою передумовою зниження виробничих ризиків.

Мотиваційна політика підприємства спрямована на заохочення працівників до підвищення продуктивності праці та якості наданих послуг. Матеріальне стимулювання поєднується з нематеріальними методами мотивації, зокрема створенням сприятливого психологічного клімату в колективі та можливістю професійного розвитку.

ПП «АР-Транс» створене та функціонує у формі приватного підприємства. Відповідно до чинного законодавства України, приватне підприємство є юридичною особою, заснованою на приватній формі власності фізичних або юридичних осіб, у тому числі резидентів та нерезидентів. Така форма організації бізнесу дозволяє власникам самостійно визначати напрями діяльності, систему управління та механізми прийняття управлінських рішень.

Основним напрямом управління ПП «АР-Транс» є впорядковане та комплексне забезпечення процесу вантажоперевезень, який становить основу його операційної діяльності. Даний процес має багаторівневий характер і включає стратегічне планування транспортних операцій, розрахунок оптимальних маршрутів із урахуванням скорочення холостих пробігів,

підтримання належного технічного стану автопарку, а також точний контроль за дотриманням встановлених графіків доставки. Оптимізація транспортного циклу сприяє підвищенню ефективності використання вантажопідйомності транспортних засобів і водночас забезпечує зменшення витрат на одиницю перевезення, гарантуючи своєчасне та якісне виконання зобов'язань перед клієнтами.

Однією з важливих характеристик приватного підприємства є можливість здійснення господарської діяльності як із залученням найманих працівників, так і без них. Це забезпечує гнучкість у формуванні організаційної структури та дає змогу оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Приватна форма господарювання має низку суттєвих переваг у порівнянні з іншими організаційно-правовими формами, зокрема: автономність власника у виборі стратегічних і тактичних рішень; обмеження майнової відповідальності засновників межами внесених коштів; відсутність законодавчо встановленого мінімального розміру статутного капіталу; можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища; спрощена система управління та контролю за діяльністю підприємства.

Окрім зазначених переваг, приватне підприємство характеризується високим рівнем адаптивності до змін економічного середовища. Власник має можливість оперативно змінювати стратегію розвитку, коригувати обсяги діяльності, впроваджувати нові види послуг або відмовлятися від економічно недоцільних напрямів. Така гнучкість є особливо важливою для підприємств транспортної галузі, які функціонують в умовах нестабільного попиту та високого рівня конкуренції.

Приватна форма господарювання також сприяє спрощенню внутрішніх управлінських процедур, що зменшує адміністративні витрати та підвищує ефективність використання фінансових ресурсів. Це створює передумови для розвитку підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Завдяки цим перевагам приватне підприємство є однією з найбільш поширених і зручних форм ведення малого та середнього бізнесу в Україні.

Як суб'єкт господарювання, ПП «АР-Транс» має статус самостійної юридичної особи, що наділена відповідними правами та обов'язками. Це означає, що підприємство може від свого імені укладати договори, набувати майнові та немайнові права, виступати позивачем або відповідачем у суді, а також нести відповідальність за результати своєї діяльності.

Водночас законодавство України передбачає певні обмеження щодо участі приватних підприємств у деяких видах діяльності. Зокрема, приватні підприємства не можуть здійснювати діяльність, пов'язану з виробництвом і обігом військової зброї та боєприпасів, видобутком бурштину, наданням послуг у сфері судово-медичної та судово-психіатричної експертизи, охороною стратегічних об'єктів державної власності, страховою та довірчою діяльністю, функціонуванням ломбардів, а також організацією торгівлі цінними паперами.

Такі обмеження спрямовані на захист державних інтересів та забезпечення безпеки суспільства, водночас вони не впливають на основну діяльність ПП «АР-Транс», яка повністю відповідає вимогам чинного законодавства.

Діяльність ПП «АР-Транс» регламентується статутом, який є основним установчим документом підприємства. У статуті визначаються цілі створення підприємства, основні види діяльності, порядок формування майна, структура управління, права та обов'язки засновника і працівників, а також механізми взаємодії з іншими суб'єктами господарювання.

Управління підприємством здійснюється відповідно до положень статуту. Як правило, засновник приватного підприємства може одноосібно виконувати функції керівника, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас власник має право делегувати управлінські повноваження найманому директору, який несе відповідальність за поточну діяльність підприємства та реалізацію стратегічних завдань. ПП «АР-Транс» також має право створювати відокремлені підрозділи, філії та представництва, що дозволяє розширювати географію діяльності, підвищувати ефективність обслуговування клієнтів та зміцнювати ринкові позиції. Майно ПП «АР-Транс» складається з виробничих і невиробничих фондів, транспортних засобів, обладнання,

грошових коштів, а також інших матеріальних і нематеріальних активів, які відображаються в балансі підприємства. Джерелами формування майна є внески засновників, доходи від реалізації послуг, банківські кредити, позики інших фінансових установ, а також інші джерела, дозволені законодавством України.

Фінансова діяльність ПП «АР-Транс» базується на принципах комерційного розрахунку, який є ключовим інструментом управління фінансовими результатами. Сутність комерційного розрахунку полягає у постійному зіставленні витрат і доходів з метою досягнення позитивного фінансового результату та забезпечення рентабельності діяльності. Застосування комерційного розрахунку дозволяє підприємству оцінювати ефективність використання ресурсів, приймати обґрунтовані управлінські рішення, визначати доцільність інвестиційних проєктів та оптимізувати структуру витрат. Важливим аспектом є також стимулююча функція комерційного розрахунку, яка проявляється у матеріальній зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці.

Формування та організація фінансів ПП «АР-Транс» залежать від низки внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать галузева специфіка автотранспортних перевезень, технічний стан автопарку, рівень автоматизації облікових і управлінських процесів, структура витрат та кадровий потенціал. Зовнішні чинники включають макроекономічну ситуацію, податкову політику держави, рівень конкуренції на ринку транспортних послуг, а також природно-кліматичні умови, що можуть впливати на сезонність перевезень та експлуатаційні витрати.

Отже, ПП «АР-Транс» є сучасним автотранспортним підприємством, діяльність якого ґрунтується на принципах приватної власності, фінансової самостійності та комерційного розрахунку. Раціональна організаційна структура, ефективна система управління та продумана фінансова політика створюють передумови для стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталих фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану та результативності діяльності ПП «АР-Транс»

ПП «АР-Транс» є підприємством, що спеціалізується на автотранспортних послугах, при цьому автомобільні перевезення становлять лише один із напрямів його діяльності. З моменту заснування компанія організовує перевезення як на території України, так і за її межами. Протягом своєї діяльності ПП «АР-Транс» постійно розширює спектр надаваних послуг, освоюючи нові маршрути та види перевезень, що дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку логістики.

До складу майна ПП «АР-Транс» входять основні та оборотні активи, а також інші матеріальні та нематеріальні цінності, відображені у фінансовій звітності підприємства.

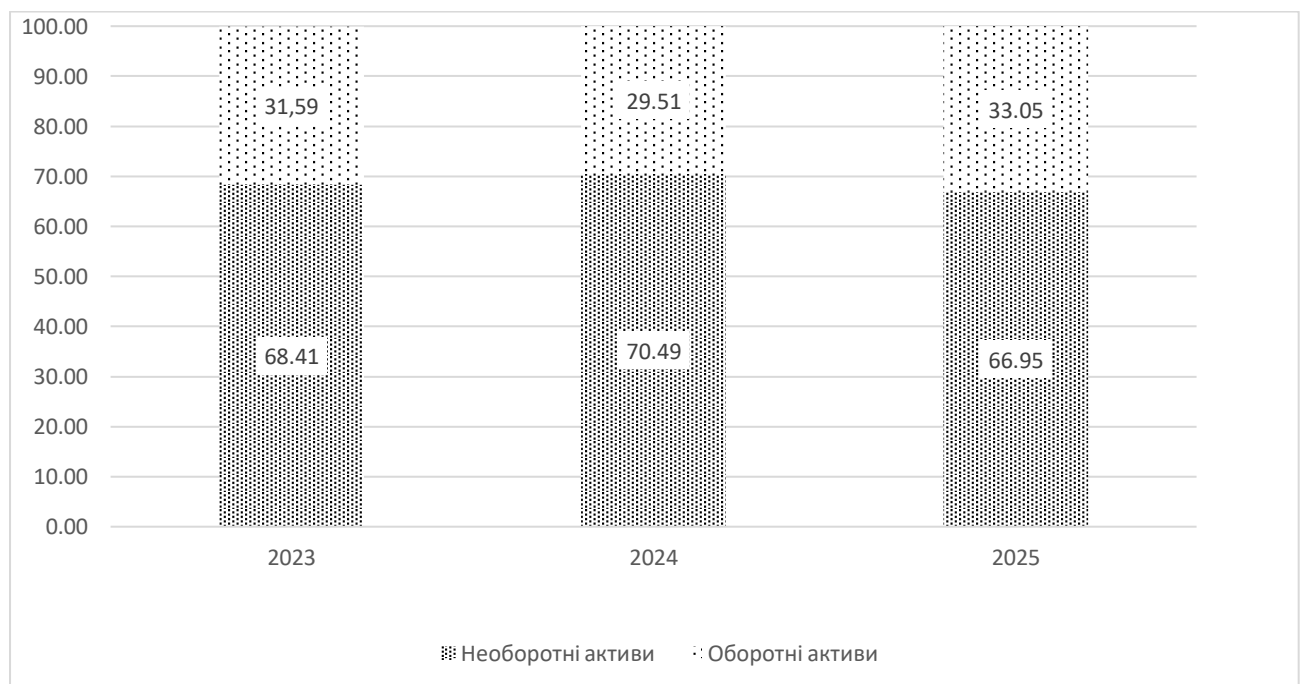


Рис.2.1. Структура активів ПП «АР-Транс» за 2023-2025 рр., %

Джерело: складено на основі Додатків А-В

Як показано на рисунку 2.1, значну частку активів компанії становлять необоротні активи, що є типовою особливістю автотранспортних підприємств через необхідність значних інвестицій у транспортні засоби та інфраструктуру. Така структура активів забезпечує стабільність діяльності, можливість

ефективного планування перевезень і підтримку високого рівня обслуговування клієнтів. Протягом аналізованого періоду частка необоротних активів ПП «АР-Транс» зменшилася на 1,46 %, однак їхня абсолютна вартість зросла на 1353 тис. грн.

За даними фінансової звітності, станом на 1 січня 2026 року статутний капітал підприємства становить 1500 тис. грн. Власний капітал компанії включає дві ключові категорії: інвестований капітал, який відображає кошти, внесені власниками при створенні або розширенні підприємства, та накопичений капітал, що формується за рахунок внутрішніх прибутків і відображається у вигляді резервного фонду, фонду нагромадження або нерозподіленого прибутку. Графічне відображення структури капіталу ПП «АР-Транс» за 2023-2025 роки наведено на рисунку 2.2.

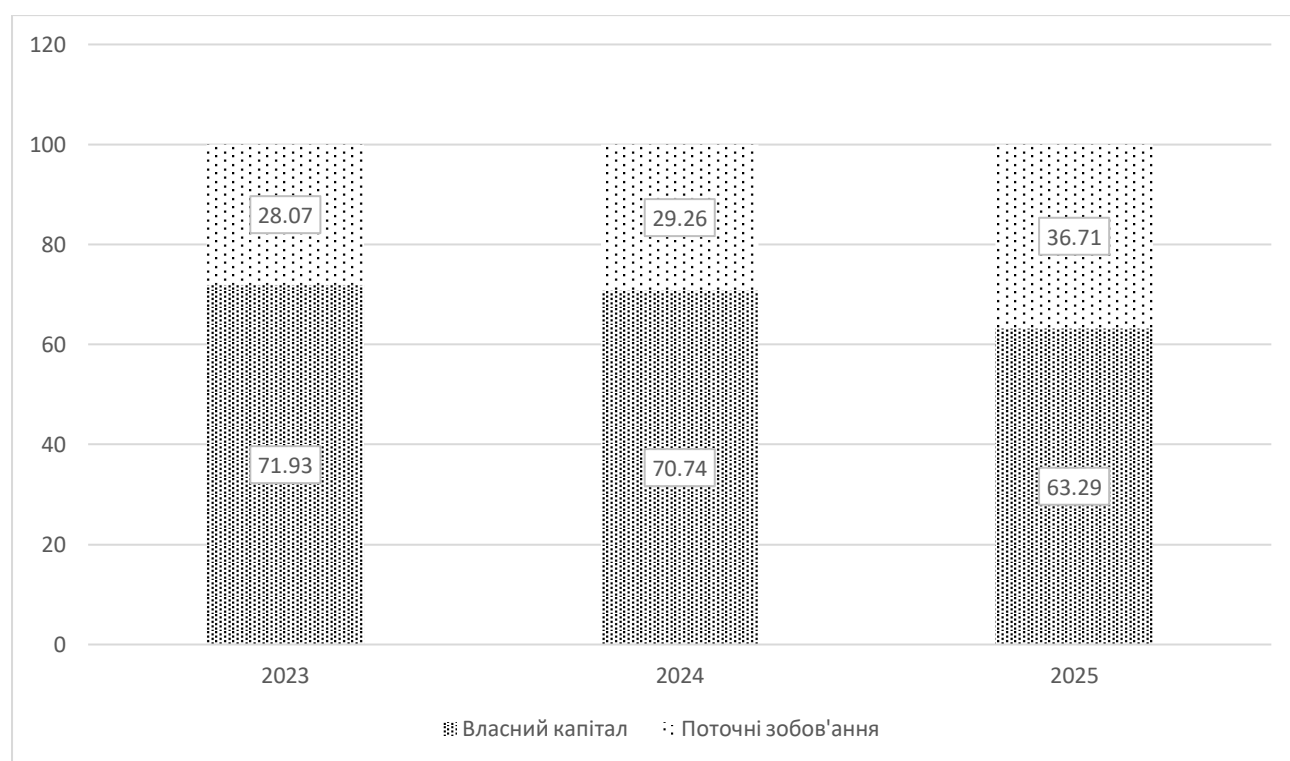


Рис.2.2. Структура капіталу ПП «АР-Транс» за 2023-2025 рр., %

Джерело: складено на основі Додатків А-В

Станом на 31.12.2023 року загальна величина капіталу ПП «АР-Транс» становила 7085,3 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбулося її збільшення на 2174,7 тис. грн. Основним компонентом балансової вартості підприємства на кінець 2025 року виступає власний капітал, який дорівнює

5096,5 тис. грн., що складає 71,93% від загальної величини капіталу. У період 2023-2025 рр. спостерігається приріст власного капіталу на 764,2 тис. грн., обумовлений зростанням нерозподіленого прибутку на 706,5 тис. грн. та скороченням неоплаченого капіталу на 57,7 тис. грн.

Таке збільшення власних фінансових ресурсів не лише покращує фінансову стійкість підприємства, але й підвищує його здатність до самофінансування та розширення діяльності без залучення додаткового зовнішнього капіталу. Крім того, високий рівень власного капіталу свідчить про ефективне управління прибутком та стратегічне планування інвестицій, що є важливими чинниками підтримки конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринку перевезень. З огляду на це, накопичений капітал ПП «АР-Транс» створює передумови для подальшого економічного розвитку та реалізації нових напрямів діяльності, включаючи розширення географії перевезень і освоєння додаткових транспортних послуг.

Для всебічного аналізу фінансового стану підприємства значну роль відіграє визначення та використання показників ліквідності (рисунок 2.3). Ці коефіцієнти дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та забезпечують основу для прогнозування його платоспроможності.

Окрім цього, показники ліквідності слугують інструментом для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків та мінімізацію ризику дефолту. Їхнє регулярне обчислення дозволяє виявляти потенційні проблеми у фінансовій структурі підприємства на ранніх етапах і своєчасно коригувати стратегію управління капіталом.

Додатково, аналіз ліквідності допомагає визначити доцільність залучення короткострокових кредитів та інвестицій, а також впровадження внутрішніх резервів для покриття можливих касових розривів. Такий підхід забезпечує гнучкість фінансового управління та зміцнює позиції підприємства у конкурентному середовищі.

Дані, наведені на рис.2.3, свідчать про негативну динаміку показників ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду. Зокрема, спостерігається зниження здатності підприємства підтримувати необхідний рівень платоспроможності, що вказує на погіршення його фінансового стану.

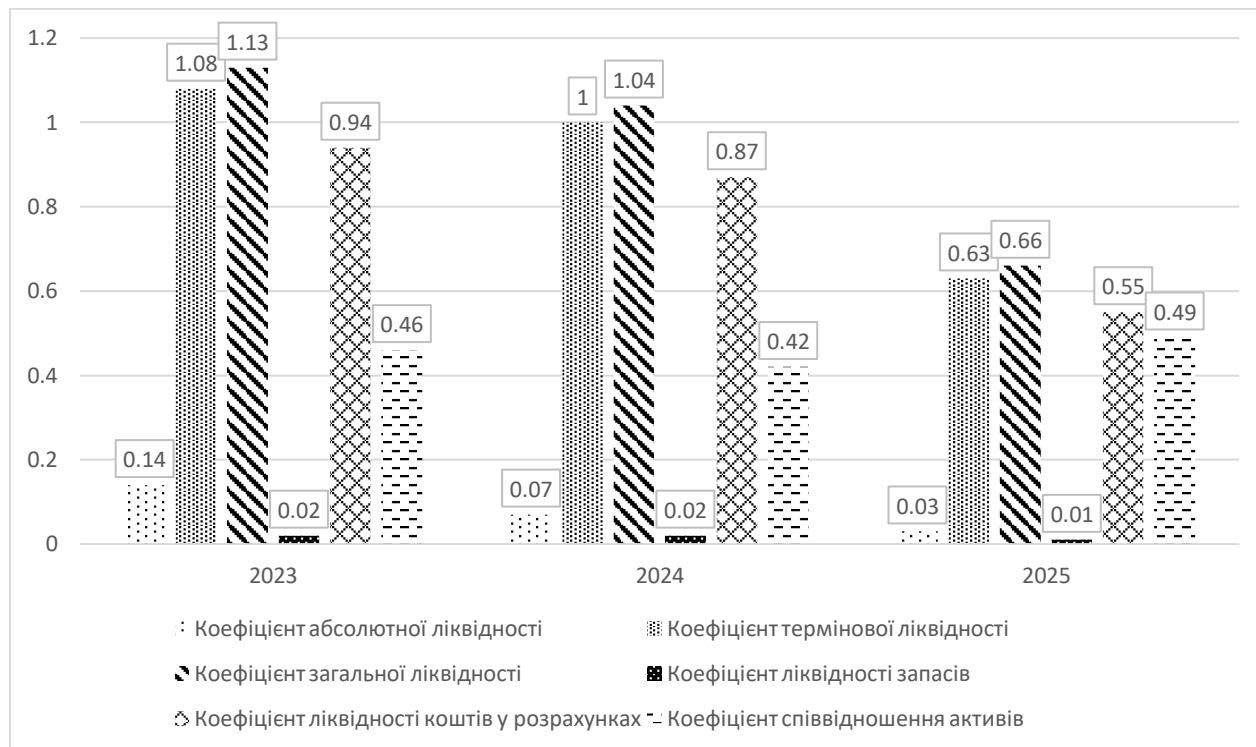


Рис.2.3. Динаміка показників ліквідності ПП «АР-Транс» за 2023-2025 рр.

Джерело: розраховано автором

Станом на 31.12.2025 року наявних грошових коштів підприємства недостатньо для оперативного погашення найбільш термінових зобов'язань, що підвищує ризик виникнення короткострокової неплатоспроможності. Така ситуація свідчить про обмежені можливості швидкого маневрування фінансовими ресурсами.

Водночас, за умови нормативного значення коефіцієнта ліквідності на рівні 70-80 %, підприємство має потенційну можливість виконати свої короткострокові боргові зобов'язання за рахунок поєднання наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторської заборгованості. Проте реалізація цієї можливості безпосередньо залежить від своєчасності погашення дебіторами своїх зобов'язань, що створює додаткові фінансові ризики.

У сфері автоперевезень ключовим чинником формування прибутку підприємства є доходи, отримані від реалізації транспортних послуг. Саме обсяг та структура цієї виручки визначають фінансовий результат діяльності, рівень рентабельності та можливості подальшого розвитку підприємства.

Величина виручки безпосередньо залежить від обсягів виконаних перевезень, рівня встановлених тарифів, а також ефективності використання транспортних засобів. Зростання попиту на послуги та раціональна організація перевізного процесу створюють передумови для збільшення доходів і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

З метою комплексної оцінки фінансових результатів та виявлення тенденцій їх зміни доцільно проаналізувати показники, наведені на рис. 2.4. На основі отриманих даних можна простежити динаміку виручки, прибутку підприємства, а також визначити основні чинники, що вплинули на ефективність його господарської діяльності у досліджуваному періоді.



Рис.2.4. Динаміка фінансових результатів ПП «АР-Транс» за 2023-2025 рр., тис.грн.

Джерело: складено на основі Додатків А-В

За підсумками 2025 року приватне підприємство «АР-Транс» отримало чистий прибуток у сумі 913,56 тис. грн, що підтверджує збереження прибутковості його діяльності. Разом із тим аналіз динаміки фінансових результатів свідчить про поступове зниження обсягу чистого прибутку. У цілому за останні три роки його величина скоротилася на 838,14 тис. грн, що може бути наслідком зростання операційних витрат, підвищення собівартості перевезень або зниження маржинальності окремих видів послуг.

Попри виявлену негативну тенденцію, упродовж 2023-2025 років підприємство не допускало збиткової діяльності, що свідчить про відносну стабільність фінансового стану. Наявність чистого прибутку в кожному з аналізованих років створює передумови для самофінансування, виконання зобов'язань перед контрагентами та підтримання безперервності операційної діяльності. Водночас скорочення фінансового результату вимагає перегляду підходів до управління витратами та ресурсним забезпеченням.

Позитивний вплив на фінансові результати підприємства забезпечило зростання обсягів наданих транспортних послуг. За період 2023-2025 років чистий дохід від їх реалізації збільшився на 898,8 тис. грн, або на 4,56 %, що свідчить про розширення діяльності та збереження попиту на послуги підприємства. Однак отримані результати вказують на доцільність посилення контролю за рівнем витрат, оптимізації маршрутів і використання автопарку, а також удосконалення тарифної політики з метою підвищення рентабельності перевезень та стабілізації рівня чистого прибутку в майбутніх періодах.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи управління ПП «АР-Транс»

Оцінка ефективності управління приватним підприємством у сфері автотранспортних послуг потребує застосування системного підходу, оскільки діяльність ПП «АР-Транс» інтегрує в собі технічні, економічні та логістичні компоненти. Сучасна наука менеджменту визначає ефективність управління не

лише як співвідношення доходів до витрат, а як здатність управлінської структури адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність.

На ПП «АР-Транс» система управління формувалася протягом двох десятиліть під впливом специфіки регіонального ринку Львівської області. Основним критерієм її функціонування тривалий час була операційна гнучкість, зумовлена приватною формою власності. Проте аналіз поточної діяльності вказує на те, що існуючі методи менеджменту почали входити у суперечність із масштабами підприємства (25 працівників) та вимогами сучасного ринку до прозорості та цифровізації процесів.

Для об'єктивної оцінки функціонування системи управління необхідно проаналізувати ключові підсистеми: адміністративну, фінансову, технічну та кадрову. Кожна з них на ПП «АР-Транс» має власну динаміку, проте загальним трендом є поступове зниження віддачі від управлінських рішень через накопичення системних помилок у плануванні та контролі.

Існуюча лінійна структура управління ПП «АР-Транс» характеризується високим рівнем концентрації влади в руках власника. З одного боку, це забезпечує миттєву реалізацію наказів, з іншого - створює критичну залежність бізнесу від суб'єктивного фактору (таблиця 2.1).

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про наявність серйозних диспропорцій. Найбільш критичним є стан технічної підсистеми. Попри наявність власної ремонтної бази у Трускавці, управління нею здійснюється стихійно. Відсутність регламентів превентивного обслуговування призводить до того, що основні засоби (автомобілі) використовуються «на знос». Це створює ілюзію економії у короткостроковому періоді, але в довгостроковій перспективі тягне за собою капітальні витрати, що перевищують планові у 2,5-3 рази. Додатково така практика підвищує ризики простоїв транспорту, зривів графіків перевезень та втрати довіри з боку клієнтів. У підсумку це негативно впливає на фінансові результати підприємства та знижує його конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг.

Детальний розбір управлінської діяльності ПП «АР-Транс» дозволяє виділити три групи фундаментальних проблем: організаційні, технологічні та мотиваційні.

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка підсистем управління ПП «АР-Транс» за функціональними ознаками

Підсистема управління	Ключові показники ефективності	Характеристика поточного стану	Рівень критичності проблем
Стратегічна	Якість планування на 1-3 роки	Практично відсутнє; управління за ситуацією	Високий
Операційна	Швидкість обробки заявок клієнтів	Середня; значна частка ручної обробки даних	Середній
Технічна	Коефіцієнт готовності автопарку (КГП)	Низький; висока частка аварійних ремонтів	Дуже високий
Фінансова	Рентабельність обороту та інвестицій	Нестабільна; брак точного пооб'єктного обліку	Високий
Кадрова	Рівень залученості та плинності кадрів	Плинність водіїв до 15% на рік; брак мотивації	Середній

Джерело: складено автором

Група 1: Організаційні недоліки. Головною проблемою є відсутність делегування повноважень. Власник підприємства фактично виконує функції директора, головного логіста та начальника відділу постачання одночасно. Це призводить до «ефекту пляшкового горла»: рішення з дрібних питань (наприклад, купівля запчастин для одного автомобіля) можуть чекати на підпис днями, що зупиняє роботу водія та приносить прямі збитки через простій.

Група 2: Технологічна відсталість та відсутність автоматизації. На сьогодні на підприємстві відсутня єдина інформаційна база даних. Логістичний облік ведеться у розрізнених таблицях, що не дозволяє провести кореляційний аналіз між витратами палива, маршрутом та технічним станом авто (таблиця 2.2).

Група 3: У колективі чисельністю 25 осіб людський фактор відіграє вирішальну роль. Однак на ПП «АР-Транс» спостерігається криза лояльності. Існуюча система управління персоналом базується на жорсткому контролі за дисципліною, але ігнорує розвиток професійних компетенцій.

Таблиця 2.2

Аналіз впливу відсутності автоматизації на логістичні процеси

Процес	Поточний метод управління	Негативні наслідки для ПП «АР-Транс»	Втрати (у % від обороту)
Маршрутизація	На основі досвіду диспетчера	Нераціональні перепробіги, дублювання рейсів	8-10%
Контроль палива	Звірка за нормативами України	Несанкціоноване використання, обман	5-12%
Облік запчастин	Паперові відомості на складі	Розкрадання, закупівля зайвого	4-6%
Взаємодія з клієнтами	Телефонні дзвінки та месенджери	Втрата історії замовлень, помилки у товарно-транспортних накладних	3-5%

Джерело: складено автором

Проблема полягає у відсутності зв'язку між якістю роботи та винагородою. Водій, який дбайливо ставиться до автомобіля та економить паливо, отримує таку саму заробітну плату, як і водій, що систематично порушує правила експлуатації. Це демотивує найбільш професійні кадри, що призводить до їхнього переходу до конкурентів. Крім того, відсутність інвестицій у підвищення кваліфікації технічного персоналу ремонтної бази призводить до того, що складні несправності сучасних автомобілів не можуть бути усунені власними силами, і підприємство змушене звертатися до сторонніх СТО, переплачуючи за бренд та нормо-години.

Оцінка ефективності управління неможлива без аналізу готовності до ризиків. На ПП «АР-Транс» управління ризиками носить інтуїтивний характер. Підприємство не має сформованих резервних фондів на випадок різкої зміни вартості енергоносіїв або податкового законодавства (таблиця 2.3).

Окремим аспектом оцінки ефективності системи управління ПП «АР-Транс» є аналіз практичного застосування принципів комерційного розрахунку.

Таблиця 2.3

Матриця ризиків управлінської діяльності ПП «АР-Транс»

Джерело ризику	Оцінка ймовірності	Вплив на стабільність	Існуючий метод нейтралізації	Ефективність методу
Ріст цін на паливно-мастильні матеріали	Дуже висока	Критичний	Підвищення тарифів для клієнта	Низька (втрата клієнтів)
Поломка основних транспортних засобів	Висока	Значний	Терміновий ремонт власними силами	Середня (довгі простої)
Втрата ключового клієнта	Середня	Суттєвий	Переговори власника	Низька (залежність від особистих зв'язків)
Штрафи за техніку безпеки та охорону праці	Середня	Помірний	Проведення формальних інструктажів	Дуже низька

Джерело: складено автором

На відміну від великих корпоративних структур, приватне підприємство базує свою фінансову стратегію на власному капіталі засновника, що створює як переваги, так і серйозні обмеження. Проблема існуючої моделі полягає у відсутності чіткої межі між особистими фінансами власника та операційним капіталом підприємства (таблиця 2.4).

Аналіз таблиці 2.4 демонструє, що управління фінансами на підприємстві носить пасивний характер. Відсутність системи бюджетування капітальних інвестицій призводить до того, що амортизаційні відрахування (кошти на заміну старих авто) витрачаються на поточні потреби. Це створює уявний фінансовий ефект, який фактично є вимиванням основних фондів підприємства.

Оскільки ПП «АР-Транс» діє на підставі Статуту, важливою проблемою є його статичність. Статут підприємства, затверджений багато років тому, не враховує нових можливостей щодо створення відокремлених підрозділів або делегування права підпису найманим менеджерам. Це створює юридичні

бар'єри: будь-яка значуща угода вимагає фізичної присутності власника, що в умовах сучасного темпу логістики є неприпустимим гальмом.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансових інструментів управління та їхньої ефективності

Інструмент управління	Поточний стан реалізації	Виявлені дефіцити	Ризик для підприємства
Самофінансування	Виключне використання власного прибутку	Низька швидкість накопичення для оновлення парку	Технологічне відставання від конкурентів
Ціноутворення	На основі середньоринкових цін	Відсутність гнучких тарифів залежно від складності рейсу	Робота на межі нульової рентабельності у складних маршрутах
Дебіторський контроль	Усна домовленість з постійними клієнтами	Брак юридичного супроводу затримок оплат	Виникнення касових розривів

Джерело: складено автором

Крім того, правова незахищеність системи управління проявляється у питаннях техніки безпеки та охорони праці. Аналіз документації свідчив про формальний підхід до ведення журналів інструктажів. У разі виникнення страхового випадку на дорозі, така прогалина в управлінні може призвести до визнання підприємства винним у неналежній підготовці персоналу, що загрожує не лише штрафами, а й анулюванням ліцензії на перевезення вантажів.

Підсумовуючи дане питання, можна констатувати, що система управління ПП «АР-Транс» перебуває у стані «функціонального застою». Вона була ефективною на етапі становлення, коли ринок був менш насиченим, а вимоги до безпеки та екологічності - нижчими. Сьогодні ж, існуючі недоліки в організації логістики, відсутність цифрового контролю палива та застаріла модель кадрової мотивації створюють реальну загрозу витіснення підприємства з ринку більш технологічними конкурентами. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у впровадженні сучасних управлінських і цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз організації системи управління та результатів діяльності ПП «АР-Транс». У процесі дослідження встановлено, що підприємство є стабільним суб'єктом автотранспортного ринку Львівської області, який функціонує понад 15 років і має сформовану матеріально-технічну базу, кадровий потенціал та налагоджені логістичні процеси.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «АР-Транс» за 2023-2025 роки показав збереження прибутковості підприємства протягом усього досліджуваного періоду. Водночас виявлено негативні тенденції у динаміці чистого прибутку та показників ліквідності, що свідчить про зростання фінансових ризиків і обмежені можливості підприємства щодо оперативного виконання короткострокових зобов'язань. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації транспортних послуг і зростання чистого доходу, ефективність фінансового управління залишається недостатньою, що проявляється у зниженні рентабельності та нестабільності платоспроможності.

Оцінка ефективності функціонування системи управління дозволила виявити низку системних проблем організаційного, технологічного та мотиваційного характеру. Існуюча лінійна структура управління з надмірною концентрацією управлінських повноважень у власника знижує оперативність прийняття рішень і створює залежність підприємства від суб'єктивного чинника. Відсутність автоматизованих систем обліку, бюджетування та контролю витрат призводить до нераціонального використання ресурсів, зростання експлуатаційних витрат і технічного зношення автопарку. Недосконала система мотивації персоналу та формальний підхід до управління ризиками обмежують потенціал розвитку підприємства та створюють загрози його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розробка стратегічних шляхів оптимізації системи управління ПП «АР-Транс» ґрунтується на необхідності подолання технологічного розриву між існуючими методами менеджменту та вимогами сучасного ринку логістичних послуг. Першочерговим кроком на шляху до модернізації системи управління ПП «АР-Транс» є трансформація організаційної архітектури. Оскільки попередній аналіз виявив критичну перевантаженість керівника, нова модель управління має базуватися на принципах функціональної спеціалізації та делегування повноважень. Це передбачає перегляд посадових обов'язків для ключових категорій персоналу та впровадження нових механізмів відповідальності. Проектована модель розподілу функцій та очікувані управлінські ефекти від її впровадження деталізовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проектування цільової моделі управління та розподілу відповідальності

Управлінський сегмент	Оптимізована функція	Інструмент реалізації	Прогнозний вплив на ефективність
Адміністративний	Стратегічний контроль та розвиток	Автоматизоване робоче місце (АРМ) керівника	Зростання швидкості прийняття рішень на 40%
Логістичний	Автоматизована диспетчеризація	TMS-система (Transport Management)	Зменшення «холостих» пробігів на 18-22%
Технічний	Прогнозне технічне обслуговування	ERP-модуль «Склад та ремонт»	Зниження витрат на запчастини на 15%
Кадровий	Управління мотивацією через КРІ	Матриця результативності працівника	Зниження плинності кадрів до мінімуму

Джерело: розроблено автором

Детальний розгляд запропонованої таблиці дозволяє зробити висновок, що ключовим елементом оптимізації є зміна ролі директора. Завдяки використанню

інформаційно-аналітичної панелі управління, керівник звільняється від необхідності контролювати кожен технічний вузол або маршрутний лист у ручному режимі. Натомість, запровадження позицій керівника з логістики та технічного менеджера з власними інструментами (TMS та ERP-модулями) створює систему подвійного контролю: технічного стану та комерційної доцільності рейсів. Такий реінжиніринг процесів дозволяє ПП «АР-Транс» не лише підвищити швидкість прийняття рішень на 40%, а й сформувати професійне середовище, де кожен працівник чітко розуміє межі своєї відповідальності та очікувані результати.

Важливим складником оптимізації є цифрова трансформація всіх управлінських функцій через впровадження ERP-системи. Для підприємства зі штатом у 25 осіб оптимальним є впровадження хмарних рішень, що не потребують значних витрат на IT-інфраструктуру, але забезпечують повну прозорість бізнес-процесів. Цифровізація дозволяє об'єднати в єдину мережу диспетчерську службу, бухгалтерський облік та ремонтну базу в Трускавці. Це усуває проблему дублювання інформації та втрати даних у паперових журналах.

Особлива увага в процесі оптимізації приділяється управлінню матеріальними ресурсами, зокрема паливом та автозапчастинами. Впровадження системи інтелектуального моніторингу Fleet Management дозволяє здійснювати контроль за витратою палива в режимі реального часу за допомогою датчиків рівня пального та зчитування даних з CAN-шини автомобіля. Це повністю нівелює ризики нецільового використання ресурсів та дозволяє аналізувати стиль водіння кожного з водіїв.

Впровадження інтелектуальних систем моніторингу Fleet Management та модулів автоматизації логістики потребує певних капітальних інвестицій на початковому етапі. Однак, розглядаючи цифровізацію як стратегічний інструмент оптимізації витрат, необхідно проаналізувати терміни повернення цих коштів через економію пального та підвищення продуктивності праці. Узагальнені прогнозні показники економічного ефекту від впровадження інноваційних інструментів управління представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності цифрових інструментів управління

Технологічне рішення	Сфера оптимізації	Джерело економії коштів	Окупність інвестицій (міс.)
GPS + датчики палива	Витрати на паливно-мастильні матеріали	Усунення нецільових витрат і зайвого пробігу	3-4 місяці
TMS-модуль логістики	Організація рейсів	Збільшення коефіцієнта завантаження	5-6 місяців
ERP-облік запчастин	Складські запаси	Зменшення залишків неходових деталей	7-8 місяців

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить про те, що найбільш пріоритетним напрямом є встановлення датчиків контролю палива, оскільки цей захід має найкоротший термін окупності. Це дозволяє підприємству вивільнити обігові кошти вже за перший квартал експлуатації системи, що є критично важливим для стабілізації фінансового стану ПП «АР-Транс».

Модернізація кадрової політики в межах оптимізації системи управління спрямована на подолання кризи лояльності та підвищення продуктивності праці. Перехід до системи управління за цілями (МВО) передбачає розробку індивідуальних карт КРІ для кожної категорії персоналу. Для водіїв такими показниками стають відсутність страхових випадків, економія пального відносно встановленої норми та вчасність доставки вантажу. Для технічного персоналу в Трускавці показником ефективності стає час безвідмовної роботи автомобіля після проведення сервісних робіт. Така система робить управління прозорим, оскільки кожен працівник розуміє прямий зв'язок між своєю результативністю та розміром винагороди. Це створює саморегульоване середовище, де контроль здійснюється не через тиск, а через фінансову зацікавленість персоналу у збереженні активів підприємства.

Суттєвим напрямом оптимізації є вдосконалення системи управління безпекою, що включає питання техніки безпеки та охорони праці. У новій моделі управління пропонується автоматизувати процеси передрейсового контролю.

Використання мобільних додатків для водіїв, де вони зобов'язані заповнити цифровий чек-лист стану автомобіля перед виїздом, мінімізує юридичні ризики для керівництва. Це створює надійний доказовий фундамент у разі перевірок державними органами та підвищує загальну культуру безпеки на підприємстві.

Будь-яка системна трансформація управлінської моделі неминуче стикається з внутрішніми та зовнішніми викликами. Для ПП «АР-Транс» основними ризиками є опір персоналу новим методам контролю та можливі технічні збої при переході на цифрові протоколи. Для забезпечення стабільності цього процесу необхідно розробити чітку матрицю реагування на потенційні загрози (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця ризиків та стратегія їх мінімізації при впровадженні змін

Тип ризику	Ймовірність	Управлінський захід з нейтралізації	Результат для підприємства
Опір персоналу змінам	Висока	Навчання та залучення до розробки КРІ	Зростання лояльності працівників
Технічні збої програмного забезпечення	Середня	Хмарне резервування та сервісна підтримка	Безперервність логістичних процесів
Кіберзагрози	Низька	Впровадження протоколів захисту даних	Збереження комерційної таємниці

Джерело: розроблено автором

Як демонструє представлена матриця ризиків, ключовим фактором успіху є не лише технічне забезпечення, а й психологічна підготовка колективу. Впровадження системи КРІ та електронних чек-листів з техніки безпеки потребує проведення серії навчальних тренінгів, які дозволять працівникам сприймати нововведення не як інструмент тиску, а як засіб професійного захисту та справедливої винагороди.

Передостаннім етапом оптимізації є зміна маркетингової стратегії управління. Завдяки прозорості процесів та високій якості сервісу, що забезпечується цифровими інструментами, ПП «АР-Транс» отримує можливість

перейти від стратегії «низької ціни» до стратегії «високої надійності». Впровадження особистих кабінетів для клієнтів з можливістю трекінгу вантажу створює унікальну ціннісну пропозицію. Це дозволяє підприємству диверсифікувати клієнтський портфель та знизити залежність від кількох великих замовників.

Завершальним, але критично важливим етапом оптимізації системи управління ПП «АР-Транс» є формування нової корпоративної культури, яка б відповідала цифровій та функціональній моделі менеджменту. Будь-яка радикальна перебудова структури, особливо на приватному підприємстві з багаторічною історією, неминуче стикається з інерцією мислення та прихованим опором персоналу. Для невеликого колективу, де міжособистісні зв'язки часто є досить тісними, перехід до жорстких KPI та цифрового контролю (GPS, ERP) може сприйматися як прояв недовіри. Тому стратегія оптимізації передбачає впровадження системи «м'якого управління змінами».

Основним інструментом у цьому напрямі є зміна ролі власника з «контролера» на «лідера-наставника». Оптимізація управлінського циклу передбачає регулярне проведення стратегічних сесій та відкритих нарад, де працівникам роз'яснюється не лише механізм роботи нових ІТ-систем, а й їхні особисті вигоди. Наприклад, впровадження інформаційно-аналітичної панелі управління подається водіям не як засіб стеження, а як інструмент об'єктивного підтвердження їхньої професійності та захисту від несправедливих звинувачень у перевитраті палива чи затримках. Це дозволяє трансформувати психологічний клімат у колективі, створюючи атмосферу взаємної відповідальності.

Успішність реалізації всіх вищезазначених напрямів оптимізації критично залежить від готовності трудового колективу ПП «АР-Транс» адаптуватися до нових цифрових стандартів роботи. Оскільки впровадження систем тотального контролю (GPS, цифрові чек-листи) може викликати певний психологічний дискомфорт, система управління повинна включати чіткий план супроводу змін. Основні етапи адаптації персоналу та заходи щодо мінімізації соціальних ризиків у межах оновленої управлінської моделі представлені у наступній таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Програма адаптації персоналу до нової системи управління

Етап оптимізації	Заходи з підтримки персоналу	Очікуваний соціальний ефект	Показник успіху
Комунікаційний	Презентація переваг нової структури та системи КРІ	Зняття тривожності та опору змінам	Відсутність заяв на звільнення у перші 2 місяці
Навчальний	Тренінги з роботи в ERP-системі та мобільних додатках	Зростання впевненості у користуванні технологіями	100% заповнення цифрових чек-листів без помилок
Інтеграційний	Введення гнучких бонусів за перші успіхи в оптимізації	Формування відчуття причетності до успіху фірми	Ріст задоволеності працею за результатами опитування

Джерело: розроблено автором

Аналіз запропонованої програми адаптації свідчить про те, що оптимізація системи управління на ПП «АР-Транс» носить людиноцентричний характер. Важливо розуміти, що заміна паперових журналів на мобільні додатки - це не лише технічне питання, а й зміна професійної ідентичності працівника.

Завдяки реалізації навчального та комунікаційного етапів, підприємство мінімізує ризик саботажу нових інструментів контролю. Показники успіху, закладені в програму, дозволяють керівництву вчасно виявляти зони напруженості в колективі та коригувати управлінські впливи. Гармонізація інтересів власника та найманих працівників через прозорі механізми адаптації стає фінальним акордом у створенні високоефективної та стійкої системи менеджменту

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано комплексний підхід до вдосконалення системи управління ПП «АР-Транс», що базується на поєднанні організаційних, цифрових, економічних та соціально-управлінських інструментів. Доведено, що для малого логістичного підприємства з

обмеженими ресурсами ключовим чинником підвищення ефективності є перехід від інтуїтивно-централізованої моделі менеджменту до науково обґрунтованої, функціонально структурованої та цифрово підтриманої системи управління. Така трансформація дозволяє зменшити управлінське навантаження на керівника, підвищити прозорість бізнес-процесів і забезпечити адаптивність підприємства до нестабільних умов ринку логістичних послуг.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових інструментів управління, зокрема ERP-, TMS- та Fleet Management-систем, як базового елемента оптимізації. Важливим результатом розділу є розробка сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на принципи управління за цілями (MBO) та використання KPI. Запропонована модель мотивації формує прямий зв'язок між результативністю працівника та рівнем його винагороди, що сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню саморегульованого внутрішнього середовища.

У розділі також ідентифіковано основні ризики, пов'язані з впровадженням управлінських змін, та запропоновано матрицю їх мінімізації. Доведено, що успішність трансформації значною мірою залежить від людського чинника, а тому оптимізація системи управління має людиноцентричний характер. Запропонована програма адаптації персоналу до нової моделі менеджменту дозволяє знизити опір змінам, забезпечити поступове прийняття цифрових інструментів і сформувати нову корпоративну культуру.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Розглянуто теоретичні підходи до сутності управлінської системи, її ключові елементи, принципи, функції та інструменти впливу на діяльність підприємства. Окрему увагу приділено сучасним моделям організації управління та їх адаптації до змін зовнішнього середовища. Практичну частину роботи виконано на прикладі ПП «АР-Транс», де проаналізовано особливості функціонування системи управління та виявлено проблемні аспекти. На основі дослідження визначено напрями її вдосконалення та сформульовано основні висновки:

Розглянуто теоретичні засади організації системи управління підприємством та узагальнено основні наукові підходи до її формування. Дослідження показало, що система управління виступає ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки визначає порядок прийняття управлінських рішень, координацію дій персоналу та використання ресурсів. Узагальнення наукових джерел дозволило уточнити зміст і взаємозв'язок основних категорій управлінської науки.

Проаналізовано принципи, функції та методи управління підприємством, що дало змогу систематизувати інструментарій управлінського впливу та визначити його значення для досягнення поставлених цілей. Встановлено, що ефективність системи управління значною мірою залежить від комплексного застосування управлінських функцій і методів, а також від їх узгодженості зі стратегією розвитку підприємства та особливостями його внутрішньої організації.

Окрему увагу приділено сучасним підходам і моделям організації системи управління, зокрема американській, японській та європейській. Проведений аналіз засвідчив, що кожна з розглянутих моделей має власні характерні риси та управлінські інструменти, застосування яких потребує адаптації до національних та організаційних умов. Дослідження показало, що інтеграція цифрових

технологій у систему управління дозволяє підвищити точність і швидкість прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити ефективну комунікацію між структурними підрозділами. Цифровізація управлінських процесів, включаючи автоматизацію обліку, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та аналітику даних, створює умови для оперативного реагування на зміни ринку та підвищення продуктивності роботи підприємства.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти організації системи управління підприємством у сфері автотранспортних перевезень. Встановлено, що ефективність функціонування таких підприємств значною мірою визначається якістю управлінських рішень, узгодженістю організаційної структури з масштабами діяльності, а також здатністю системи управління забезпечувати стабільність фінансово-господарських результатів.

На прикладі ПП «АР-Транс» проаналізовано стан організації управління, фінансові результати та ефективність використання ресурсів. Результати аналізу свідчать, що підприємство зберігає прибутковість та має достатній рівень фінансової самостійності, однак у його діяльності простежуються окремі проблемні аспекти, зокрема зниження показників ліквідності, нестабільність фінансових результатів та недостатня адаптованість системи управління до сучасних вимог ринку транспортних послуг. Це вказує на необхідність удосконалення окремих елементів управлінського механізму.

З урахуванням виявлених особливостей і проблем функціонування ПП «АР-Транс» обґрунтовано доцільність подальшого розвитку системи управління підприємством у напрямі підвищення її ефективності та гнучкості. Реалізація сучасних управлінських підходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури, поліпшення фінансового планування та підвищення результативності використання ресурсів, створить передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Розробка стратегічних напрямів оптимізації системи управління ПП «АР-Транс» показала, що ефективність малого логістичного підприємства значною мірою визначається правильною організаційною архітектурою та науково обґрунтованим розподілом функцій між управлінськими ланками. Перехід від інтуїтивного, централізованого управління до структурованої функціональної моделі з цифровою підтримкою дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити навантаження на керівника та забезпечити прозорість бізнес-процесів. Визначення автономних центрів відповідальності в логістиці, технічній та фінансово-комерційній сферах сприяє оперативному реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики, а також створює передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах волатильного ринку.

Цифрова трансформація, що включає впровадження ERP-, TMS- та Fleet Management-систем, у поєднанні з мотиваційною системою на основі KPI та MBO, забезпечує комплексну автоматизацію управлінських процесів і контроль ресурсів. Це дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, оптимізувати витрати на паливо та ремонт, скоротити простой техніки та зменшити ризики невиконання контрактів. Прозорість процесів і наявність об'єктивних показників результативності створює стимул для саморегулювання персоналу, формує відповідальне та мотивоване середовище і сприяє зниженню плинності кадрів.

Людиноцентричний підхід до оптимізації, який включає навчання, комунікацію та адаптаційні програми, є критично важливим для успішного впровадження змін і формування нової корпоративної культури. У результаті реалізації комплексних заходів ПП «АР-Транс» отримує гнучку та стійку систему управління, здатну не лише підвищувати ефективність роботи та прибутковість, а й забезпечувати конкурентні переваги на ринку логістичних послуг. Ця трансформація закладає основу для подальшого розвитку підприємства, підвищення його надійності та формування репутації сучасного і технологічно прогресивного перевізника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
2. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24(1246). С. 44-47.
3. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 219-223. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1840-bilovol-r-i>
4. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Випуск 8. С. 22-29.
5. Вологін Ю. Становлення менеджменту та навчання майбутніх вчителів технологій процесу управління як науки людських стосунків. *Молодь і ринок*. 2011. № 10 (81). С. 140–144.
6. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2019. 2 (54), 137—144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>
7. Державне управління та державна служба : словник-довідник / укл. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.
8. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Функціональна обумовленість механізмів державного управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. № 2. С. 377–385.
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

10. Завадський Й. С. Менеджмент : Management : підруч. для студ. екон. спец. вузів України у 2 т. Київ : Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. Т. 1. 2-ге вид. 542 с.
11. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 379 с.
12. Крилов, Д. В. (2025). Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>
13. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
14. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
15. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
16. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2016. С. 178-183.
17. Маркіна І., Біловол Р., Власенко В. Менеджмент організації: навч. посібник. Київ, 2013. 248 с.
18. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навчально-методичний посібник. Харків : ТОВ "Планета-принт", 2015. 139 с.
19. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 240 с.

20. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та ін. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
21. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
22. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
23. Осовська Г. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ, 2007. 860 с.
24. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/e090d319-402f-49de-a657-90b8cc5cd0b6>
25. Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ : Парламентське видавництво, 2011. 808 с.
26. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
27. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
28. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с.
29. Словник термінів з менеджменту, маркетингу і товарознавства у фармації та біотехнології для студентів Інституту хімії та хімічних технологій базових напрямів 6.051401 "Біотехнологія", 6.120201 "Фармація" / уклад. : Д. Б. Баранович, А. М. Кричківська, Л. Р. Журахівська та ін. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. Політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 128 с.
30. Суслов П.В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 21. 2024. С. 139-144.

31. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
32. Ульянченко О. В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері : монографія. Харків : ХНАУ, 2006. 357 с.
33. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2008. 240 с.
34. Хміль Ф. Практикум з менеджменту організацій: навч. посібник. Львів, 2008. 333 с.
35. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 576 с.
36. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2014. Випуск 710-711. С. 70–75.
37. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2014 р. № 1 (76). С. 130-136.
38. Martinsons M. G., Davison R. M. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 2007.43(1), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>
39. Santos G., S? J. C., Felix M. J., Barreto L., Carvalho F., Doiro M., Zgodavova K., Stefanovic M. New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 2021. 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>

ДОДАТКИ