

№143-2811
БІВ 30.04.25р

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»**

Кафедра «Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування»

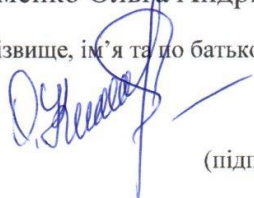
**КУРСОВА РОБОТА
на тему: «Напрямки удосконалення системи управління підприємством на
прикладі ТОВ «Нова Пошта»**

Студента 2 курсу, МН-23-201 групи
Пяткова Анастасія Андріївна
(прізвище, ім'я та по батькові)

 (підпис)

Курсова робота _____
захищена з оцінкою « 80 (C) »
добре
Дата захисту 11.06.2025р.

Науковий керівник
Кузьменко Ольга Андріївна
(прізвище, ім'я та по батькові)

 (підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність, структура та еволюція системи управління	5
1.2. Основні принципи та моделі управління	7
1.3. Підходи до класифікації систем управління.....	10
1.4. Ключові фактори ефективності управління.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	17
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз організаційної структури управління.....	21
2.3. Визначення проблем та недоліків системи управління	23
2.4. Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	29
3.1. Обґрунтування необхідності змін	29
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління.....	31
3.3. Оцінка ефективності впроваджених змін.....	34
3.4. Перешкоди на шляху реалізації та рекомендації щодо подолання	37
ВИСНОВОК	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, швидким розвитком інформаційних технологій, глобалізаційними процесами та постійними змінами у споживчих запитах, перед підприємствами постає необхідність не лише ефективно функціонувати, але й постійно вдосконалювати свою систему управління. Саме від якості управлінських процесів залежать результати діяльності компанії, її конкурентоспроможність, адаптивність до зовнішніх викликів та здатність до сталого розвитку.

Особливо актуальним є питання удосконалення систем управління для компаній, що стрімко розвиваються, працюють у сфері послуг та обслуговують велику кількість клієнтів у різних регіонах країни. Одним із яскравих прикладів такого підприємства є ТОВ «Нова Пошта» – лідер у сфері логістики в Україні. Успішне функціонування компанії в умовах динамічного ринку вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів, що робить вибрану тему дослідження надзвичайно актуальною.

Метою курсової роботи є аналіз чинної системи управління підприємством ТОВ «Нова Пошта» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних вимог ринку та внутрішніх потреб компанії.

Завдання:

- дослідити теоретичні засади системи управління підприємством: її структуру, принципи, моделі та етапи еволюції;
- проаналізувати існуючу організаційну систему управління на підприємстві ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити основні проблеми та недоліки, які знижують ефективність управління;
- дослідити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на якість управлінських процесів;
- запропонувати конкретні напрями та інструменти удосконалення системи управління;
- оцінити потенційну ефективність впровадження запропонованих змін;

- виявити можливі перешкоди на шляху реалізації змін та надати рекомендації щодо їх подолання.

Об'єктом дослідження є управлінська система підприємства як сукупність елементів, що забезпечують організацію, координацію та контроль діяльності фірми.

Предметом дослідження виступають методи, принципи, структура та інструменти, що формують систему управління підприємством, а також механізми їх вдосконалення на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта».

У процесі виконання курсової роботи використано різноманітні джерела інформації: наукова та навчальна література з питань менеджменту, звітність і офіційні дані ТОВ «Нова Пошта», аналітичні огляди, нормативно-правові акти, публікації в економічних ЗМІ.

Методологічну основу дослідження становлять:

- метод аналізу – для вивчення внутрішнього середовища компанії;
- метод синтезу та порівняння – для узагальнення даних;
- системний підхід – для вивчення управлінської системи як цілісного механізму;
- експертний метод – для оцінки ефективності змін.

Використання комплексу зазначених методів дозволило досягти об'єктивності результатів дослідження та розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, структура та еволюція системи управління

Управління підприємством – це процес цілеспрямованого впливу на його діяльність з метою досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Проте сьогодні недостатньо розглядати управління як просту сукупність функцій керівника – сучасне управління є складною, динамічною системою, що поєднує в собі не лише організаційні, а й економічні, соціальні, інформаційні та психологічні аспекти. Система управління підприємством – це взаємопов'язаний і цілісний комплекс елементів, який забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання всіх процесів в організації задля її стабільного розвитку.

Система управління є відкритою, вона постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем: ринком, споживачами, конкурентами, законодавством, макроекономічними тенденціями. Її головне завдання – забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах мінливого середовища. Інакше кажучи, система управління виконує роль «центру нервової системи» підприємства, перетворюючи інформаційні потоки, цілі й ресурси на конкретні дії, рішення та результати [1, с.174].

Система управління не є аморфною чи хаотичною – вона має чітку структуру, кожен елемент якої виконує свою роль у загальному механізмі функціонування підприємства. Основні структурні компоненти системи управління можна поділити на такі групи:

- цільовий компонент. Він визначає стратегічні та тактичні цілі діяльності підприємства. Цілі можуть бути різного рівня (оперативні, середньострокові, стратегічні) і визначають напрям розвитку організації;
- організаційна структура управління. Це сукупність підрозділів, їхніх функцій, повноважень і взаємозв'язків. Вона включає рівні управління (вищий, середній, нижчий), канали комунікації, типи підпорядкування (лінійне, функціональне, матричне тощо);

- функціональний компонент. Він охоплює основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Кожна з функцій виконується в межах відповідних підрозділів або менеджерів;
- інформаційно-аналітична підсистема. Забезпечує збирання, обробку, зберігання і передачу управлінської інформації. Сучасні системи управління неможливі без використання ІТ-рішень (ERP, CRM, BI-систем тощо);
- кадровий (людський) компонент. Люди – це основа системи управління. Від їхньої компетентності, мотивації та здатності до співпраці залежить якість прийнятих рішень;
- культурно-етичний компонент. У межах корпоративної культури формуються неформальні правила поведінки, цінності, стиль лідерства, що суттєво впливають на ефективність системи управління [2, с.307].

Система управління є багаторівневою і багатофункціональною структурою, де кожен елемент має чітке функціональне призначення і діє у взаємозв'язку з іншими.

Історія управління підприємствами сягає глибини століть, але як наука вона почала формуватися лише на межі XIX – XX століття. Еволюція системи управління відображає зміну підходів до управління, які формувались під впливом соціально-економічних умов, наукових досягнень і змін у структурі виробництва.

Класична школа управління (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) заклала основи системного підходу: чітке розмежування функцій, формалізація процедур, ієрархічна структура влади. Основна увага приділялась раціоналізації праці, контролю, дисципліні.

Біхевіористська школа (Е. Мейо, Д. МакГрегор) звернула увагу на людський фактор у системі управління. Було визнано, що працівники – не механічні виконавці, а особистості з власними потребами, мотивацією і внутрішнім світом.

Системний підхід до управління виник у середині XX століття. Він розглядає підприємство як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цей період починає формуватись поняття стратегічного управління, набувають ваги аналітичні методи та прогнозування.

Контингентний підхід стверджує, що не існує універсальної моделі управління, яка підходить для всіх підприємств. Ефективність управління залежить від конкретних умов – зовнішніх (ринок, конкуренція) та внутрішніх (розмір компанії, тип культури).

Сучасні тенденції в управлінні пов'язані з такими поняттями, як гнучкість, діджиталізація, agile-методи, управління знаннями, цифрова трансформація, екосистемний підхід. Особлива увага приділяється клієнтоорієнтованості, інноваційності та крос-функціональній взаємодії.

Еволюція системи управління демонструє перехід від жорсткої централізації до децентралізації, від формалізованої структури до гнучкої, від механічної моделі організації до живої, адаптивної та інтелектуальної системи [3, с.351].

Система управління підприємством – це не лише сукупність інструментів і підрозділів, а цілісна, динамічна структура, яка формує вектор розвитку компанії та визначає її життєздатність на ринку. Еволюція управлінських систем свідчить про зростання складності бізнес-середовища, необхідність адаптивності та інтеграції новітніх технологій. Успішне підприємство ХХІ століття – це не просто виробник або постачальник послуг, а організація зі стратегічним баченням, ефективною управлінською архітектурою і високим рівнем внутрішньої гнучкості.

1.2. Основні принципи та моделі управління

Сучасне управління підприємством – це не просто процес прийняття рішень, а науково обґрунтована діяльність, яка ґрунтується на принципах та перевірених моделях. Відповідно до рівня розвитку суспільства, технологій та самого підприємства, змінюються управлінські підходи та моделі, однак базові принципи управління залишаються актуальними. Їх дотримання забезпечує ефективну організацію праці, високу результативність функціонування підприємства та стабільність його внутрішньої системи.

Принципи управління – це базові правила, якими керуються менеджери у процесі планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності підприємства. Вони є узагальненням практичного досвіду та теоретичних знань, накопичених у сфері менеджменту. Розглянемо ці принципи у таблиці 1.1.

Принципи управління підприємством

Назва принципу	Суть
Цілеспрямованість	Управління повинно бути орієнтоване на досягнення чітко визначених цілей
Науковість	Рішення повинні базуватись на аналітичних даних, доказах і дослідженнях
Системність	Підприємство розглядається як єдина система, всі її частини взаємопов'язані
Оптимальність	Необхідно забезпечити найкраще співвідношення між результатами та витратами
Гнучкість	Система управління повинна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Мотивація персоналу	Кожен працівник повинен бути зацікавлений у досягненні цілей організації
Єдиноначальність	Кожен працівник повинен мати лише одного безпосереднього керівника
Зворотний зв'язок	Необхідно постійно контролювати виконання рішень та коригувати дії

Таблиця ілюструє ключові принципи, на яких базується сучасне управління підприємством. Вони є універсальними та застосовуються незалежно від галузі, розміру чи організаційно-правової форми підприємства.

Моделі управління – це прикладні інструменти організації управлінських процесів. Вони визначають, яким чином будуються управлінські відносини, розподіляються функції, приймаються рішення та здійснюється контроль. Вибір моделі залежить від багатьох чинників: розміру підприємства, галузі, корпоративної культури, етапу розвитку, а також зовнішнього ринкового середовища [4, с.203].

Класична (бюрократична) модель управління – передбачає жорстку ієрархію, централізоване прийняття рішень та формалізовані процедури. Вона була характерною для промислових підприємств XX століття та значною мірою базується на теорії М. Вебера.

Переваги: висока передбачуваність, чіткий розподіл повноважень, стабільність.

Недоліки: низька гнучкість, повільне реагування на зміни, ризик бюрократизації.

Модель управління за цілями (MBO – Management by Objectives) – узгодження цілей керівництва та працівників. Кожен рівень управління формує свої цілі, які узгоджуються із загальними цілями організації.

Переваги: мотивація персоналу, підвищення відповідальності, орієнтація на результат.

Недоліки: складність формалізації цілей, ризик формального підходу.

Адаптивна модель управління – принципи швидкого реагування, децентралізації, делегування повноважень. Широко використовується в умовах нестабільного середовища, наприклад, у стартапах чи сферах ІТ.

Переваги: гнучкість, інноваційність, адаптивність.

Недоліки: складність координації, високі вимоги до персоналу.

Модель управління на основі процесів (BPM – Business Process Management) – орієнтована не на структуру, а на бізнес-процеси. Увага приділяється оптимізації кожного процесу, наскрізному контролю та взаємозв'язку між функціональними зонами [5, с.38].

Переваги: підвищення ефективності, прозорість діяльності, крос-функціональна взаємодія.

Недоліки: складність впровадження, потреба у сильній ІТ-підтримці.

У таблиці 1.2 представлена порівняльна характеристика цих моделей.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика управлінських моделей

Модель	Тип структури	Орієнтація	Гнучкість	Підходить для
Класична	Ієрархічна	Регламенти	Низька	Великі державні або промислові підприємства
Управління за цілями (МВО)	Функціональна	Результат	Середня	Компанії з чіткими KPIs
Адаптивна	Проектна або матрична	Зміни та інновації	Висока	Стартапи, технологічні компанії
Управління процесами (BPM)	Процесна	Бізнес-процеси	Висока	Підприємства середнього та великого бізнесу

Таблиця відображає основні типи моделей управління, їх ключові характеристики та сфери застосування. Це дозволяє обрати оптимальну модель, виходячи з потреб конкретного підприємства.

Принципи управління – це теоретичний фундамент, на якому будуються всі управлінські дії, тоді як моделі – це практичні інструменти, що дозволяють ці

принципи реалізовувати. Успішність управління значною мірою залежить від того, наскільки обрана модель відповідає реаліям середовища, особливостям підприємства та рівню підготовленості управлінського персоналу.

Сучасні тенденції вимагають переходу до гнучких, процесно-орієнтованих моделей управління з високим рівнем цифровізації, орієнтацією на клієнта та залученням персоналу в ухвалення рішень. Однак навіть найінноваційніші моделі не будуть ефективними без дотримання базових принципів управління.

1.3. Підходи до класифікації систем управління

Управління підприємством – це надзвичайно складний багатофакторний процес, який не може бути уніфікованим для всіх організацій. Кожне підприємство функціонує у своїх унікальних умовах, має свою структуру, культуру, масштаби та мету. Відповідно, системи управління можуть набувати різних форм та характеристик. Для кращого розуміння їхньої природи, принципів побудови та можливостей трансформації важливо мати чітку класифікацію цих систем. Саме класифікація дозволяє структуровано аналізувати, порівнювати та обирати ті управлінські підходи, які найбільш ефективно відповідають конкретним умовам підприємства [6, с.144].

У науковій літературі та практиці менеджменту сформувалося кілька підходів до класифікації систем управління, кожен з яких має свою логіку та критерії.

Класифікація за рівнем централізації.

Цей підхід розглядає системи управління з точки зору розподілу управлінських повноважень та відповідальності. Існують централізовані та децентралізовані системи.

У централізованих системах прийняття рішень зосереджене у вищих ешелонах керівництва. Це забезпечує контроль, єдність дій, стандартизованість процедур, однак знижує гнучкість та уповільнює реакцію на зміни. Децентралізовані системи, навпаки, передбачають делегування повноважень на нижчі рівні управління. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни, підвищують ініціативність працівників, але вимагають високої культури корпоративної відповідальності та ефективної системи зворотного зв'язку.

Класифікація за типом управлінського впливу.

Залежно від способу впливу на об'єкт управління, виділяють директивні, адаптивні та саморегульовані системи управління.

Директивні системи базуються на жорстких розпорядженнях і стандартах, які спускаються зверху. Такі моделі ефективні в умовах стабільного середовища або на підприємствах із чітко структурованими процесами (наприклад, виробництво). Адаптивні системи прагнуть гнучко змінювати свої функції та структури залежно від обставин, активно використовують аналітику, ринкові сигнали та зворотний зв'язок. Саморегульовані системи базуються на високому рівні автономії працівників і команд, часто реалізуються через інструменти самоорганізації (наприклад, в ІТ-секторі або творчих індустріях) [7, с.95].

Класифікація за рівнем формалізації.

Системи управління можуть бути формалізованими або неформалізованими. Формалізовані системи мають чітко визначену ієрархію, процедури, правила, інструкції. Вони підходять для великих корпорацій, держустанов та організацій із високим ступенем ризику, де помилки можуть бути критичними. Неформалізовані системи характерні для малих та середніх підприємств, де процеси ще не до кінця описані, а управління здійснюється через неформальні відносини, особисті домовленості, культуру довіри та взаємоповаги.

Класифікація за орієнтацією на зовнішнє середовище.

Згідно з цим підходом, системи управління можуть бути закритими або відкритими. Закриті системи практично не реагують на зовнішнє середовище або роблять це дуже обмежено. Вони зосереджені на внутрішніх процесах, контролі, мінімізації змін. Відкриті системи управління активно взаємодіють з ринком, конкурентами, споживачами, законодавчими органами та іншими зовнішніми чинниками. Такі системи побудовані на гнучкості, постійному вдосконаленні, стратегічному аналізі зовнішніх трендів.

Класифікація за управлінським підходом.

У цій класифікації виділяються системи управління залежно від наукових підходів, які лежать в їх основі:

- адміністративна система – базується на організаційній дисципліні, наказах, розпорядженнях. Класична для радянських підприємств;
- соціально-психологічна система – акцентує увагу на мотивації, корпоративній культурі, лідерстві, згуртуванні колективу;
- системна система управління – сприймає підприємство як єдиний організм, де всі підсистеми пов'язані. Управління ведеться з урахуванням взаємозв'язків;
- процесна система – орієнтована на бізнес-процеси, їх оптимізацію та інтеграцію в межах загальної стратегії.
- ситуаційна система – передбачає прийняття рішень залежно від конкретної ситуації, що виникає в реальному часі. Підхід «немає єдиного рішення для всіх випадків» [8].

Класифікація за типом організаційної структури.

Цей підхід враховує, як саме організовано управління в межах підприємства:

- лінійна система – вертикальна структура з чітким підпорядкуванням. Проста, але негнучка;
- функціональна система – розділення повноважень за функціями (виробництво, фінанси, маркетинг тощо);
- матрична система – поєднання функціонального та проєктного підходів. Забезпечує гнучкість і крос-функціональність;
- проєктна система – управління здійснюється за тимчасовими проєктами, притаманна інноваційним компаніям.

Значення класифікацій у сучасному управлінні

Універсальних систем управління не існує. Ефективність тієї чи іншої системи залежить від зовнішнього середовища, типу діяльності підприємства, ресурсів, цілей, розміру компанії, а також особливостей організаційної культури. Класифікація дозволяє систематизувати наявні знання про управління, допомагає керівникам визначати найпридатніші для конкретної ситуації моделі, уникати помилок та свідомо будувати організаційну архітектуру.

У сучасних умовах найефективнішими є гібридні системи управління, які поєднують елементи різних моделей. Наприклад, функціональну стабільність класичних систем можна успішно поєднувати з гнучкістю адаптивних чи процесно-орієнтованих систем. Важливим є не тільки правильний вибір системи управління, а й здатність постійно її трансформувати відповідно до нових викликів [9, с.42].

Класифікація систем управління – це не просто академічна вправа, а практичний інструмент, що дозволяє керівникам глибше усвідомити природу управлінського процесу, визначити його сильні та слабкі сторони, а також адаптувати підприємство до зовнішніх і внутрішніх викликів. Вибір адекватної системи управління – це стратегічне рішення, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, гнучкість і життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.

1.4. Ключові фактори ефективності управління

Ефективність управління підприємством є однією з основних умов досягнення високих результатів діяльності. Вона безпосередньо залежить від того, наскільки адекватно вибрані інструменти, методи та стратегії управління, а також від зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть впливати на організацію. Зрозуміло, що ефективність управління не є одиничним показником, а сукупністю багатьох аспектів, які взаємодіють і формують загальний успіх підприємства.

Протягом десятиліть вчені та практики у сфері менеджменту намагались визначити, що саме складає основу ефективного управління. Це питання стало центральним у теорії управління, оскільки воно дозволяє побудувати не лише оптимальні внутрішні процеси, а й забезпечити підприємству стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Один із найважливіших факторів ефективності управління – це лідерство. Лідер не лише приймає стратегічні рішення, але й мотивує колектив, сприяє формуванню корпоративної культури, встановлює цінності та норми поведінки в організації. Лідерство стає основою для створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку. Важливо, що ефективне лідерство не обмежується лише функцією

прийняття рішень, воно охоплює всі аспекти організації, включаючи мотивацію персоналу, управління змінами, комунікації і навіть стиль управління.

Управлінська культура – це сукупність цінностей, переконань, норм і стандартів, що визначають взаємодію між працівниками та керівництвом. Вона також включає в себе елементи комунікації, командної роботи, довіри, які в значній мірі визначають ступінь згуртованості колективу, а отже, і його здатність до ефективного виконання завдань [10, с.290].

Оперативність і якість прийняття рішень.

Ключовим фактором ефективного управління є здатність швидко та правильно приймати рішення. Управлінські рішення повинні бути своєчасними, обґрунтованими і відповідати стратегічним цілям організації. Важливим є також аспект гнучкості у прийнятті рішень – здатність адаптувати стратегію до змінюваних умов бізнес-середовища, ринку, нових технологій чи законодавчих змін.

Оперативність рішень також тісно пов'язана з розподілом повноважень та делегуванням відповідальності на нижчі рівні управлінської ієрархії. Тому для досягнення ефективності важливо створити систему, в якій відповідальність та повноваження чітко розподілені, а ключові рішення можуть бути прийняті на місцях, без необхідності звертатися до верхніх рівнів керівництва.

Стратегічне планування та адаптація до змін.

Для успішної реалізації стратегії необхідно не тільки її сформулювати, але й реалізувати через чітко визначену систему планування та моніторингу виконання. Стратегічне планування визначає напрямок розвитку підприємства, дозволяє зберегти концентрацію на основних цілях та оцінити ресурси, необхідні для досягнення цих цілей [11, с.83].

Однак у сучасному швидко змінюваному світі стратегічне планування не повинно бути статичним. Ефективне управління передбачає вміння адаптувати стратегію відповідно до нових викликів, змін на ринку, змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, стратегічне управління повинно забезпечувати постійну переоцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть впливати на організацію, і бути готовим до корекції стратегічного курсу.

Організаційна структура та управлінські процеси.

Від того, наскільки чітко організована внутрішня структура підприємства, залежить ефективність управлінських процесів. Чітка ієрархія, правильно розподілені обов'язки, злагоджена робота між підрозділами створюють умови для ефективної реалізації завдань. Структура організації повинна відповідати її стратегії і допомагати у досягненні поставлених цілей.

Однією з найбільших проблем багатьох підприємств є застарілі або неефективні організаційні структури. Чим більше підприємство, тим складніша структура управління. У таких організаціях часто виникають проблеми з комунікацією, синхронізацією між підрозділами, недостатньою гнучкістю у відповідь на зміни на ринку. Тому ефективність організаційної структури залежить від того, наскільки вона забезпечує взаємодію між функціями і при цьому залишає простір для адаптації та інновацій [12, с.117].

Ресурси та інфраструктура.

Ключовими ресурсами для ефективного управління є фінанси, людські ресурси та технології. Інфраструктура підприємства, як фізична, так і інформаційна, має бути добре налаштована і забезпечувати належну підтримку усіх процесів. Наприклад, сучасні інформаційні технології дають змогу швидше обробляти дані, приймати рішення на основі аналітики та навіть автоматизувати певні аспекти управління.

Також важливою є оцінка людських ресурсів. Навчання, розвиток, мотивація та ефективне управління персоналом допомагають створити продуктивну команду, що здатна реалізовувати стратегії та досягати поставлених цілей. Найбільші успіхи в управлінні досягаються тими організаціями, які активно працюють над розвитком своїх кадрів і вкладають ресурси у створення ефективної корпоративної культури [13, с.94].

Інновації та технологічний розвиток.

Сучасні підприємства повинні постійно впроваджувати інновації для збереження конкурентоспроможності. Це стосується як технологій виробництва, так і управлінських процесів. Впровадження нових технологій та інструментів дозволяє

оптимізувати витрати, підвищити ефективність праці, покращити якість продукції та послуг, знизити час реагування на зміни у середовищі.

Управлінці, які не впроваджують нові технології та інноваційні підходи, ризикують втратити конкурентну перевагу. Це особливо важливо для таких сфер, як інформаційні технології, фінансові послуги, а також для підприємств, що працюють у висококонкурентних та швидко змінюваних ринках.

Ефективність управління є багатограним поняттям, що включає в себе велику кількість факторів, кожен з яких вносить свою частку в успіх підприємства. Лідерство, якість прийняття рішень, стратегічне планування, організаційна структура, ресурси та інфраструктура, інновації – все це складає систему, яка має працювати як єдине ціле. Успішне управління можливе тільки за умови комплексного підходу до всіх цих аспектів, а також готовності до постійних змін і адаптації в умовах невизначеності [14, с.267].

Кожен з цих факторів має свою вагу в залежності від конкретних умов, але спільно вони визначають здатність підприємства досягати високих результатів у конкурентному середовищі. Управлінці повинні розуміти ці фактори і вміти адаптувати їх до реалій своєї організації для досягнення максимальних результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Історія компанії «Нова Пошта» почалася в лютому 2001 року, коли університетські друзі В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк вирішили заснувати спільну справу. Обом було по 25 років. З вибором ринкової ніші допоміг визначитися невеликий кондитерський бізнес Володимира. Він якраз шукав шляхи транспортування товару з Полтави по Україні. Так у молодих підприємців з'явилася ідея запропонувати українцям нову послугу – швидку і зручну доставку.

Стартовий капітал компанії «Нова Пошта» становив 7000 доларів, а команда на початку включала в себе 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк - міноритарним.

Так почалася історія компанії, яка згодом сформувала в Україні ринок експрес-доставки.

Компанія «Нова Пошта» – лідер на ринку експрес-доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни.

1226 відділень, у яких працює понад 13 тисяч співробітників, - це кількісні переваги компанії «Нова Пошта». Якісні переваги полягають у тому, що сьогодні кожен третій українець регулярно користується нашими послугами, довіряючи нам найцінніші документи, речі та вантажі або замовляючи товари в Інтернет-магазинах.

«Нова Пошта» працює з малим, середнім і великим бізнесом. Ми працюємо індивідуально з кожним Клієнтом, легко пристосовуючись до його потреб. У нас є комплексні рішення і для бізнесу, і для Інтернет-магазинів.

Наразі «Нова Пошта» надає низку послуг, серед яких:

- експрес-доставка посилок;
- доставка вантажів та кореспонденції;
- послуги з логістики для бізнесу;
- кур'єрські послуги для юридичних осіб;
- поштові послуги;

- міжнародні доставки.

Завдяки високій якості сервісу, надійності та швидкості доставки, компанія здобула довіру тисяч українських клієнтів і є одним із найбільших гравців на ринку доставки в Україні.

Місія «Нова Пошта» – це забезпечення швидкої та надійної доставки посилок для клієнтів в Україні та за кордоном. Їхня мета – стати найкращим сервісом для доставки, який пропонує своїм клієнтам не тільки зручні послуги, але й інноваційні рішення, що відповідають найвищим міжнародним стандартам [15].

Ключові стратегічні цілі компанії включають:

- лідерство на ринку: подальше зміцнення своїх позицій на українському ринку та вихід на нові ринки;
- інноваційні технології: впровадження новітніх технологій для покращення процесів доставки, наприклад, автоматизація складських і кур'єрських процесів, впровадження мобільних додатків для зручності клієнтів;
- розширення міжнародної присутності: розширення сфери діяльності на міжнародні ринки для розвитку міжнародної доставки;
- клієнтоорієнтованість: покращення сервісу для кінцевих споживачів і бізнес-партнерів, збільшення рівня задоволеності клієнтів;
- ці цілі сприяють постійному розвитку підприємства та дозволяють йому утримувати лідерські позиції в Україні.

«Нова Пошта» має добре організовану структуру, яка дозволяє ефективно реалізувати свою стратегію і виконувати усі операційні завдання.

Керівництво – компанія має сильну команду менеджерів, серед яких генеральний директор і управлінці, відповідальні за різні напрямки діяльності. Генеральний директор відповідає за стратегічне управління, фінансове планування та взаємодію з ключовими партнерами.

Функціональні підрозділи:

- відділ доставки: один з найбільших підрозділів, відповідальний за організацію перевезень і забезпечення своєчасної доставки;

- маркетинг та продажі: відділ, який займається просуванням послуг компанії на ринку, а також роботою з потенційними клієнтами та партнерами;
- фінансовий відділ: забезпечує ефективне управління фінансами, контроль за витратами, розрахунками та бюджетуванням;
- ІТ відділ: система автоматизації процесів є однією з основних у діяльності компанії, що дозволяє реалізовувати інноваційні рішення для поліпшення процесів доставки та взаємодії з клієнтами.

Регіональні підрозділи – оскільки «Нова Пошта» працює по всій території України, підприємство організувало регіональні підрозділи в різних містах для зручності управління процесами доставки.

«Нова Пошта» пропонує широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб. Ось деякі з них:

- експрес-доставка посилок: забезпечення швидкої доставки товарів та документів по території України. Однією з найбільших переваг є скорочення часу доставки до мінімуму, що надає значну конкурентну перевагу на ринку;
- міжнародна доставка: компанія також здійснює доставку посилок і вантажів за кордон, що розширює її можливості і дозволяє працювати з міжнародними клієнтами та постачальниками;
- кур'єрські послуги: для зручності своїх клієнтів компанія надає кур'єрську доставку на місце, що дозволяє забирати посилки без необхідності відвідувати відділення;
- поштові послуги для бізнесу: відправка великих партій товарів, пакувальні та логістичні послуги для компаній;
- мобільний додаток і онлайн-сервіси: технічні інновації також відіграють важливу роль в управлінні бізнесом. Завдяки мобільному додатку та онлайн-сервісам клієнти можуть відстежувати свої посилки, отримувати детальні звіти і здійснювати замовлення без відвідування фізичних відділень.

«Нова Пошта» володіє потужною інфраструктурою для забезпечення високої якості обслуговування. Вона включає:

- мережа відділень: більше 7000 відділень по всій Україні, що дозволяють забезпечити зручний доступ до послуг для більшості клієнтів;
- транспортний парк: велика кількість вантажівок та кур'єрських автомобілів, які дозволяють швидко здійснювати доставку на будь-які відстані;
- складські потужності: модернізовані склади з високим рівнем автоматизації та контролю за товарообігом, що дозволяє знизити час обробки посилок та підвищити ефективність роботи;
- інформаційні системи: використання передових технологій для моніторингу доставок, автоматизації процесів та зручності роботи для клієнтів.

За результатами останніх років компанія демонструє стабільне зростання доходів та прибутку, що дозволяє їй активно інвестувати у розвиток нових технологій та розширення послуг [16, с.68].

За підсумками 9 місяців 2024 року NovaPay перерахував до бюджету країни понад 1 млрд грн податків і зборів. Це на 22% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Інвестиції в перемогу склали 4,5 млн грн.

Серед найбільш популярних послуг NovaPay, крім традиційних переказів, – операції з поповнення та зняття готівки з карток у відділеннях Нової пошти, а також отримання післяплати підприємцями за продані і доставлені Новою поштою товари.

NovaPay – це міжнародний фінансовий сервіс, що входить до групи компаній NOVA (Нова пошта) і вже 12 років надає платіжні сервіси онлайн та офлайн у понад 3500 відділеннях Нової пошти. NovaPay входить до найбільших платників податків держави. Компанія першою в Україні серед небанківських фінансових установ отримала розширену ліцензію НБУ, яка дозволила відкривати рахунки та випускати картки. Також компанія першою серед небанків презентувала платіжний застосунок у грудні 2023 року.

Загальна кількість здійснених транзакцій за цей час – 292 млн. Це на 16% більше в порівнянні з третім кварталом 2023 року. Всього через систему пройшло переказів на 213,7 млрд грн, цей показник на 29% більше, ніж минулого року.

ТОВ «Нова Пошта» є одним з найбільших гравців на ринку експрес-доставки в Україні. Завдяки організованій ієрархії, стратегічному плануванню, широкому

спектру послуг і потужній інфраструктурі компанія змогла стати лідером галузі. Її здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації і пропонувати високоякісні послуги дозволяє їй підтримувати конкурентні переваги на ринку та залишатися популярною серед клієнтів.

2.2. Аналіз організаційної структури управління

Організаційна структура управління є основою для ефективного функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає, як організовані підрозділи компанії, хто за що відповідає, як здійснюється взаємодія між окремими частинами організації та наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення стратегічних цілей. Для того, щоб компанія функціонувала ефективно, її організаційна структура повинна бути гнучкою, адаптованою до змінюваного ринку та внутрішніх потреб. У даному розділі буде здійснено аналіз організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта», однієї з найбільших компаній на українському ринку експрес-доставки.

ТОВ «Нова Пошта» має функціональну організаційну структуру управління, що є однією з найбільш поширених форм організаційної структури серед великих компаній. Така структура передбачає розподіл підприємства на функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за виконання певних завдань. У рамках функціональної структури кожен підрозділ має чітке визначення своїх обов'язків і задач, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і спеціалізацію в кожному з напрямків діяльності [17].

Для «Нової Пошти» це означає, що компанія поділена на декілька основних функціональних підрозділів, серед яких:

- керівництво компанії – генеральний директор і топ-менеджери, які займаються стратегічними питаннями та координацією всіх підрозділів;
- фінансовий відділ – відповідає за фінансове планування, аналіз і звітність;
- відділ логістики – займається управлінням перевезень, розподілом вантажів та організацією роботи складів;
- маркетинговий відділ – відповідає за просування послуг на ринку, рекламу і розвиток клієнтської бази;

- ІТ відділ – займається розробкою та підтримкою програмного забезпечення та систем, які автоматизують робочі процеси;
- відділ кадрів – відповідає за набір і підготовку персоналу, розвиток корпоративної культури та мотивацію працівників;
- юридичний відділ – забезпечує правову підтримку бізнесу, в тому числі у питаннях контрактів та комерційних угод.

Кожен із цих підрозділів підпорядковується певному керівнику, а взаємодія між ними забезпечується через регулярні комунікації та контроль. Це дозволяє підприємству ефективно управляти своїми процесами, забезпечувати високий рівень виконання завдань та досягати поставлених цілей [18, с.88].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» має чітко виражену ієрархію управління, яка включає кілька рівнів. Це дозволяє забезпечити ефективне делегування обов'язків, моніторинг виконання завдань і прийняття оперативних рішень. У таблиці 2.1 розглянемо організаційна структура.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Рівень управління	Посади та функції
Вищий рівень управління	Генеральний директор (стратегічне управління підприємством, визначення напрямків розвитку, взаємодія з інвесторами та державними органами)
	Керівники департаментів (фінансовий директор, директор з маркетингу, директор з логістики тощо - розробка та впровадження корпоративної стратегії)
Середній рівень управління	Менеджери середнього рівня (відповідають за напрямки діяльності в рамках відділів, координація процесів, виконання тактичних завдань)
	Менеджери з логістики, фінансів (координація процесів доставки, складування, фінансовий облік і звітність)
Нижчий рівень управління	Операційні менеджери, кур'єри, вантажники (безпосереднє виконання поточних завдань, доставка, обробка вантажів, комунікація між підрозділами)

"Нова Пошта" має багаторівневу організаційну структуру управління, де кожен рівень керівництва має свою відповідальність і функціональні обов'язки. Взаємодія між рівнями забезпечує безперервність і ефективність усіх процесів компанії.

Ефективне управління «Нової Пошти» базується на чіткій координації роботи всіх функціональних підрозділів. Це взаємодія забезпечується через розроблені

бізнес-процеси, автоматизацію управлінських та операційних функцій, а також завдяки чітким правилам комунікації між керівниками різних рівнів.

Процеси комунікації: комунікація на всіх рівнях відбувається через регулярні наради, звіти, електронну пошту, спеціалізовані інформаційні системи, що дозволяють відслідковувати хід виконання завдань.

Робочі групи: в межах компанії регулярно створюються тимчасові робочі групи для вирішення конкретних завдань, таких як запуск нових послуг, розширення території доставки, оптимізація внутрішніх процесів.

Інформаційні системи: «Нова Пошта» активно використовує автоматизовані системи для моніторингу виконання процесів, планування доставки, комунікації між департаментами. Завдяки високому рівню автоматизації значно спрощується обмін даними між функціональними підрозділами, що підвищує ефективність роботи в компанії [19, с.162].

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» є багаторівневою та функціонально орієнтованою, що дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства. Взаємодія між підрозділами на всіх рівнях управління дає змогу компанії оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно коригувати стратегію розвитку і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Чітка організація управлінських процесів дозволяє оптимізувати ресурси, досягати стратегічних цілей і підтримувати лідерські позиції на ринку експрес-доставки в Україні.

2.3. Визначення проблем та недоліків системи управління

Жодна система управління, навіть у найуспішніших компаніях, не є ідеальною. Незважаючи на високі темпи розвитку, стійке фінансове становище та технологічну динамічність, компанія ТОВ «Нова Пошта» також стикається з низкою управлінських проблем. Дослідження слабких місць у системі управління підприємством є критично важливим для виявлення потенціалу до вдосконалення, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення довгострокового сталого розвитку компанії. Розглянемо ключові проблеми та недоліки в системі управління «Нової Пошти»,

спираючись на доступні аналітичні дані, огляди клієнтів, внутрішню логіку організації та типові виклики, з якими стикаються компанії у сфері логістики.

Функціональна організаційна структура, яка діє в компанії, має низку переваг, однак водночас вона створює певні бар'єри для швидкої взаємодії між підрозділами.

Зокрема:

- надмірна вертикалізація управління призводить до ускладнення комунікацій між верхнім керівництвом і операційними працівниками. Інформація часто проходить декілька рівнів, перш ніж досягає виконавців, що спричиняє затримки в ухваленні рішень;

- сильна функціональна спеціалізація знижує гнучкість системи управління: окремі департаменти працюють ізольовано, що ускладнює реалізацію міжфункціональних проєктів або реагування на комплексні виклики.

У зв'язку зі швидким розширенням мережі компанії та зростанням кількості відділень і клієнтів, менеджери середньої ланки часто змушені виконувати надмірну кількість обов'язків, що не відповідає нормальному управлінському навантаженню.

Це створює:

- перевантаження у прийнятті рішень, коли менеджери не встигають оперативно реагувати на запити з підрозділів;

- зниження якості управлінських рішень, оскільки велика кількість задач не дає змоги глибоко проаналізувати кожну ситуацію;

- емоційне вигорання керівного персоналу, що призводить до плинності кадрів і втрати управлінського потенціалу.

Попри високий рівень автоматизації процесів, у «Новій Пошті» існують труднощі із забезпеченням злагоджених внутрішніх комунікацій, зокрема:

- фрагментованість інформаційного простору: окремі підрозділи працюють у своїх програмних середовищах, що ускладнює інтеграцію даних і загальну картину процесів;

- недостатній зворотний зв'язок від працівників «першої лінії» (кур'єри, оператори відділень) до керівництва. Це призводить до того, що проблеми, які

виникають у повсякденній операційній діяльності, не завжди враховуються при прийнятті управлінських рішень [20, с.157].

Зі збільшенням кількості клієнтів і відкриттям нових відділень компанія стикається з викликами у підтримці стабільно високого рівня обслуговування. Основні труднощі:

- недостатній контроль за якістю на рівні регіональних підрозділів, особливо в маленьких містах та селищах;
- затримки в доставці, пов'язані як із людським фактором (неякісне планування маршрутів), так і з технічними обмеженнями (недостатня кількість транспортних одиниць у пікові періоди);
- нерівномірна якість обслуговування у різних відділеннях, що підриває загальну довіру до бренду.

Швидке зростання компанії не завжди супроводжується належною підготовкою персоналу, особливо на рівні обслуговуючого та технічного персоналу. Проблеми включають:

- нерівномірну якість навчання нових співробітників;
- відсутність ефективної системи менторства та наставництва;
- низьку мотивацію до підвищення кваліфікації, особливо у регіональних представництвах.

Хоча «Нова Пошта» активно впроваджує цифрові рішення, зокрема мобільний застосунок, чат-боти, трекінг посилок, тощо – залишаються певні труднощі в повній інтеграції цифрових інструментів у всі рівні бізнесу:

- неузгодженість даних між системами може призводити до помилок у документації або дублювання інформації;
- залежність від технічної інфраструктури: збій у цифровій системі може паралізувати операційну діяльність на кілька годин;
- не всі співробітники володіють необхідними цифровими компетенціями, особливо в регіонах.

Попри загалом успішну і динамічну діяльність, система управління ТОВ «Нова Пошта» має низку недоліків, які варто усувати для забезпечення стабільного стратегічного розвитку. Основні проблеми зосереджені навколо гнучкості організаційної структури, перевантаженості керівного персоналу, недосконалої внутрішньої комунікації, нерівномірної якості обслуговування, а також уповільненої адаптації до нових технологій у межах всієї організації [21, с.314].

Розуміння цих проблем є критично важливим кроком до їх подолання та формування сучасної, ефективної, адаптивної системи управління. У наступному розділі розглянемо конкретні шляхи удосконалення, які можуть зміцнити позиції компанії на ринку і підвищити її ефективність.

2.4. Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління

Успіх функціонування будь-якої організації, особливо в умовах динамічного ринку, значною мірою залежить від здатності її системи управління реагувати на численні фактори впливу. Ефективність управління – це не лише результат правильної організаційної структури чи мотиваційної політики, а й показник того, наскільки підприємство вміє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оптимально використовує свої внутрішні ресурси. У випадку компанії ТОВ «Нова Пошта», яка працює в сфері логістики та доставки, вплив таких чинників особливо відчутний: тут перетинаються технологічні, економічні, правові, організаційні та соціальні виміри.

Внутрішні чинники

Внутрішні чинники – це ті елементи, які знаходяться безпосередньо всередині організації й можуть бути керованими або контрольованими. Вони формують основу для прийняття управлінських рішень, стратегії розвитку, внутрішніх політик та організаційної культури.

Організаційна структура.

ТОВ «Нова Пошта» має складну функціональну структуру, яка дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами. Однак така структура має і свої недоліки – вона часто є надто вертикалізованою, що ускладнює горизонтальну

комунікацію. У випадках, коли потрібно швидко реагувати на зміни або впровадити інновації, це стає бар'єром до оперативності управління.

Кваліфікація персоналу.

Людський капітал є основним рушієм ефективного управління. У «Новій Пошті» працює понад 30 тисяч співробітників, і хоча компанія інвестує в навчання та розвиток, не всюди рівень кваліфікації відповідає сучасним вимогам логістики. Особливо це стосується віддалених філій та відділень, де кадровий дефіцит або слабка підготовка персоналу може негативно впливати на загальну ефективність роботи.

Корпоративна культура та мотивація.

Корпоративна культура в компанії – динамічна, орієнтована на інновації, швидкість і клієнтоорієнтованість. Проте мотиваційна політика не завжди є достатньо гнучкою або прозорою, що іноді породжує незадоволення серед персоналу нижчої ланки. Це позначається на якості обслуговування клієнтів і внутрішній ефективності команд [22].

Технологічна інфраструктура.

«Нова Пошта» активно впроваджує цифрові рішення – від трекінгу до мобільних застосунків і автоматизованих відділень. Проте існує ризик надмірної залежності від технологій: збій в IT-системах може паралізувати ключові процеси. Крім того, в умовах швидкого масштабування не всі філії мають однаковий доступ до сучасної інфраструктури.

Зовнішні чинники

Зовнішнє середовище формує контекст, у якому діє компанія. Ці чинники є, здебільшого, неконтрольованими, однак ефективне управління полягає саме в умінні адаптуватися до них, передбачати ризики і знаходити оптимальні стратегічні рішення.

Економічна ситуація в країні.

Україна, з огляду на тривалу війну, макроекономічну нестабільність і високий рівень інфляції, створює непростий фон для діяльності бізнесу. Коливання валютних курсів, підвищення вартості пального, зміни податкової політики – все це

безпосередньо впливає на витрати компанії, цінову політику та купівельну спроможність клієнтів.

Політичні та правові фактори.

Зміни у законодавстві, особливо в сфері електронної комерції, доставки, податкового регулювання, а також державні ініціативи щодо цифровізації логістичних процесів мають вагоме значення. Нерідко бізнесу доводиться адаптуватися до нових норм у стислі терміни, що створює навантаження на управлінський апарат.

Конкуренція.

Ринок доставки в Україні стає дедалі більш насиченим. З одного боку – внутрішня конкуренція (з боку «Укрпошти», Justin, Meest), з іншого – загроза від глобальних гравців, які можуть вийти на український ринок. Це зобов'язує компанію постійно вдосконалювати якість сервісу, інвестувати в логістику і пропонувати нові продукти, щоб утримати клієнтів.

Соціальні та демографічні зміни.

Зміна очікувань клієнтів – ще один критичний фактор. Сучасний споживач очікує швидкості, точності, зручності і можливості контролювати посилку через смартфон. Такі зміни потребують перебудови всіх внутрішніх процесів – від прийому замовлення до зворотного зв'язку. Також значення має рівень урбанізації, доступність працівників у регіонах та міграційні процеси.

Технологічний прогрес.

Світові тренди – автоматизація, роботизація, штучний інтелект – активно входять у логістичний сектор. Щоб залишатися конкурентною, компанія має не лише слідкувати за новими технологіями, а й швидко їх адаптувати. Це вимагає не лише інвестицій, а й змін у підходах до управління персоналом та інфраструктурою [23].

Внутрішні чинники – кваліфікація персоналу, організаційна структура, корпоративна культура – створюють фундамент управлінської діяльності. У той час як зовнішні – економічні коливання, політична нестабільність, конкуренція – диктують потребу в постійній трансформації та гнучкості.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування необхідності змін

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамізмом, нестабільністю та високою конкуренцією, жодне підприємство не може дозволити собі залишатися статичним. Особливо це стосується компаній, які працюють у логістичній сфері – галузі, яка є вкрай чутливою до змін у технологіях, економіці, запитах клієнтів і зовнішніх подіях. У цьому контексті ТОВ «Нова Пошта», як один із лідерів українського ринку експрес-доставки, повинна не просто підтримувати темп інновацій, а й проактивно шукати нові управлінські рішення, які відповідатимуть вимогам часу. Обґрунтування необхідності змін у системі управління компанією постає як стратегічне завдання, що зумовлюється як внутрішніми недоліками, так і зовнішнім тиском.

Однією з ключових причин для впровадження змін є те, що поточна система управління поступово вичерпує свій ресурс ефективності. Це не означає, що вона є хибною чи недієвою – навпаки, вона довела свою спроможність підтримувати розвиток компанії протягом тривалого часу. Однак, зі стрімким зростанням масштабів діяльності, географії присутності, кількості клієнтів та зростанням обсягів операцій, стара модель управління перестає відповідати новим викликам [24].

Функціональна структура управління, яка колись забезпечувала чіткий розподіл обов'язків і централізацію рішень, тепер дедалі частіше стикається з бар'єрами у гнучкості, оперативності та координації. Це створює загрозу втрати ефективності не лише на стратегічному рівні, але й у щоденній операційній діяльності.

Клієнти сьогодні очікують не лише швидкої доставки, а й максимальної зручності, прозорості, персоналізації. В умовах високої конкуренції навіть незначне зниження якості сервісу або складнощі у комунікації з компанією можуть призвести до втрати клієнтської лояльності. Це вимагає від компанії адаптації управлінських процесів до нових стандартів обслуговування: впровадження гнучких команд,

покращення взаємодії між підрозділами, підвищення відповідальності співробітників на місцях.

Чинна система управління, орієнтована на централізоване ухвалення рішень, не завжди дозволяє швидко й ефективно реагувати на індивідуальні запити клієнтів. Це вказує на необхідність змін у підходах до управління персоналом, комунікаціями та контролем якості.

Сфера логістики швидко змінюється під впливом цифрових інновацій – штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизованого сортування, роботизації, використання великих даних для прогнозування та аналітики. Хоча ТОВ «Нова Пошта» активно інвестує у цифрові рішення, подальша ефективність таких інновацій на пряму залежить від здатності управлінської системи інтегрувати та підтримувати ці технології на всіх рівнях.

Без відповідної управлінської трансформації, цифрові нововведення можуть залишитися ізольованими або не забезпечити повної віддачі. Відсутність гнучких і адаптивних управлінських структур загрожує ситуацією, коли інновації не змінюють суть бізнесу, а лише ускладнюють процеси.

Ще одним важливим мотивом для змін є перевантаження управлінського персоналу, що виникає внаслідок збільшення кількості задач і розширення зони відповідальності. Нерідко менеджери середньої ланки змушені приймати рішення без достатнього аналізу, оскільки не мають часу або інструментів для цього. Це підвищує ймовірність помилок, знижує якість сервісу й ускладнює контроль за виконанням стратегічних цілей [25].

У віддалених відділеннях спостерігається дефіцит підготовлених кадрів, що змушує компанію делегувати повноваження людям, які не завжди мають відповідні компетенції. Це означає, що управлінська система потребує децентралізації та перегляду підходів до розподілу відповідальності й навчання персоналу.

В умовах воєнного стану, політичної турбулентності, зростання вартості логістичних ресурсів (пальне, митні збори, імпорتنі обмеження) компанії необхідно навчитися діяти проактивно, а не реактивно. Сучасне управління повинно спиратися на аналітику, сценарне планування, кризове моделювання. Такі підходи вимагають

нової управлінської культури: від гнучкого лідерства до відкритості до змін на всіх рівнях організації.

Вихід на нові ринки (наприклад, розвиток міжнародної доставки) ставить перед компанією нові виклики, пов'язані з мультикультурним менеджментом, новими регуляторними нормами та необхідністю швидкої адаптації до незнайомих умов. Це – ще один аргумент на користь модернізації управлінської системи.

Необхідність змін у системі управління ТОВ «Нова Пошта» не є формальним процесом, а стратегічною вимогою часу. Застаріла або інерційна управлінська модель може стати критичним обмеженням на шляху до зростання, тоді як своєчасні зміни відкривають нові горизонти для розвитку, оптимізації й лідерства.

Інтеграція нових управлінських підходів, гнучкіших структур, цифрових рішень та інвестицій у людський капітал має стати пріоритетом для забезпечення стабільної й динамічної діяльності компанії в майбутньому. Саме тому, у наступних підрозділах буде запропоновано низку конкретних напрямків вдосконалення управління, що відповідають сучасним викликам і потребам «Нової Пошти».

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління

Сучасне управління підприємством – це не статичний набір правил чи ієрархічних рішень, а жива, гнучка система, яка повинна постійно адаптуватися до змін у середовищі, вимогах клієнтів, технологічному прогресі й внутрішній динаміці. У випадку компанії ТОВ «Нова Пошта», що є одним з флагманів українського логістичного ринку, удосконалення системи управління – не розкіш, а необхідність для забезпечення довгострокового лідерства, ефективності та інноваційності.

Після аналізу проблемних зон у поточній системі управління (як показано в попередніх розділах), можна виділити кілька ключових напрямків для її модернізації. Нижче викладено комплекс пропозицій, спрямованих на стратегічне та операційне вдосконалення управлінських процесів, організаційної структури та корпоративної культури.

Одна з головних проблем поточної моделі управління – надмірна централізація. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, бюрократичних ускладнень та обмеженої гнучкості на регіональному рівні. Тому першою пропозицією є

впровадження децентралізованої моделі управління, яка передбачає розширення повноважень регіональних керівників та створення локальних управлінських осередків із правом приймати оперативні рішення.

Це дозволить:

- швидше реагувати на місцеві запити клієнтів;
- адаптувати стратегії під особливості регіональних ринків;
- підвищити відповідальність середнього менеджменту;
- зменшити навантаження на центральний офіс.

Для успішної реалізації цієї ідеї потрібно паралельно розвивати систему моніторингу та контролю, яка забезпечить баланс між автономністю і відповідальністю.

У традиційній моделі управління важко інтегрувати інновації та адаптуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі. Одним із рішень є впровадження гнучких методологій управління, таких як Agile та Lean, особливо у відділах ІТ, розвитку продуктів, клієнтського сервісу та внутрішніх проектів [26].

Agile підходи дозволяють формувати крос-функціональні команди, які працюють над конкретними завданнями або продуктами в коротких ітераціях (спринтах), постійно адаптуючись до зворотного зв'язку. Lean-філософія, своєю чергою, спрямована на усунення втрат у процесах, підвищення ефективності та максимальне задоволення потреб клієнта.

Впровадження таких підходів допоможе:

- підвищити швидкість реалізації внутрішніх проектів;
- знизити витрати на неефективні процеси;
- підвищити залученість персоналу;
- сформувати культуру постійного вдосконалення.

В умовах цифрової економіки недостатньо інтуїтивних рішень – потрібні дані як основа управління. ТОВ «Нова Пошта» вже має доступ до великої кількості інформації (Big Data): від клієнтських звичок до логістичних маршрутів. Проте для

повної реалізації потенціалу необхідно систематизувати використання даних на всіх рівнях управління.

Пропозиції включають:

- створення центра аналітики або аналітичного департаменту в кожному ключовому напрямі;
- впровадження інтелектуальних інформаційних систем, що дозволяють в режимі реального часу моніторити показники ефективності;
- навчання керівників навичкам data-driven management (управління на основі даних).

Такі кроки сприятимуть обґрунтованішим управлінським рішенням, підвищенню продуктивності та кращому розумінню клієнтських потреб.

Будь-яка трансформація неможлива без людей. Удосконалення системи управління передбачає інвестиції в управлінський персонал: від молодших менеджерів до топ-менеджменту. Компанії слід сфокусуватися на розвитку лідерства, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та здатності працювати в умовах невизначеності.

Ключові кроки:

- створення програм корпоративного навчання та бізнес-освіти для менеджменту;
- запровадження інституту наставництва та внутрішнього коучингу;
- оцінка управлінських компетенцій та формування індивідуальних планів розвитку.

Це дозволить не тільки підвищити якість управлінських рішень, а й сформувати кадровий резерв для майбутніх викликів.

Ефективне управління неможливе без прозорості системи комунікацій між рівнями організації. Пропонується впровадити єдину внутрішню комунікаційну платформу, яка дозволить:

- швидко доносити стратегічні рішення до всіх співробітників;
- збирати і враховувати пропозиції з «поля»;

- формувати культуру діалогу та прозорості.

Додатково слід активніше використовувати інструменти внутрішніх опитувань, регулярних зібрань і town hall meetings, де керівництво може напряму спілкуватися з командою. Це сприяє зміцненню довіри та лояльності персоналу.

Сучасна система управління повинна враховувати не лише прибуток, але й екологічні та соціальні аспекти. Це відповідає як глобальним трендам ESG (Environmental, Social, Governance), так і очікуванням клієнтів та партнерів.

Для цього компанії варто:

- розробити екологічну стратегію (наприклад, зменшення CO₂, перехід на електротранспорт);
- розвивати соціальні програми для підтримки працівників та місцевих громад;
- прозоро звітувати про результати у сфері сталого розвитку.

Такі дії не лише покращують репутацію, а й формують довгострокову конкурентну перевагу.

Удосконалення системи управління ТОВ «Нова Пошта» повинно бути не точковим, а комплексним, охоплюючи організаційну структуру, культуру, підходи до прийняття рішень, людський капітал і технологічне забезпечення. Запропоновані напрямки – це не лише засоби вирішення наявних проблем, а й платформа для створення інноваційної, стійкої до змін, гнучкої компанії, яка зможе не лише утримувати лідерство на ринку, але й формувати нові стандарти в галузі логістики.

3.3. Оцінка ефективності впроваджених змін

Управлінські зміни не мають сенсу без глибокої та системної оцінки їх ефективності. Впровадження нових підходів, реструктуризація, автоматизація чи вдосконалення процесів – це лише початок шляху. Реальну цінність вони здобувають тоді, коли дають відчутний, вимірюваний результат. У випадку компанії ТОВ «Нова Пошта», яка реалізує численні ініціативи щодо вдосконалення системи управління, оцінка результативності змін стає ключовим компонентом стратегічного контролю та коригування управлінських рішень.

Ефективність у сфері управління проявляється не лише у фінансових показниках, а й у якості внутрішніх процесів, задоволеності клієнтів, мотивації персоналу, гнучкості прийняття рішень і здатності компанії адаптуватися до викликів. Розглянемо детально, як саме можна і потрібно оцінювати ефективність змін, впроваджених у ТОВ «Нова Пошта», та які результати вони можуть принести.

Фінансові показники залишаються основним критерієм успішності змін, адже саме вони дають відповідь на запитання: чи стали процеси рентабельнішими? У випадку «Нової Пошти» зміни в системі управління, спрямовані на оптимізацію витрат, скорочення бюрократичних процедур, покращення логістичних маршрутів та автоматизацію сортування, призвели до:

- зменшення витрат на одиницю доставки;
- скорочення середнього терміну обробки замовлень;
- підвищення маржинальності послуг;
- стабільного росту доходів на фоні оптимізованих витрат [27].

Але фінанси – лише вершина айсбергу. Управлінські зміни проявляються в системі набагато глибше.

Одним із головних результатів удосконалення системи управління стала оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Завдяки впровадженню гнучких підходів (Agile, Lean), децентралізації управлінських функцій та використанню цифрових платформ, вдалося:

- пришвидшити ухвалення рішень на місцях;
- зменшити дублювання функцій у вертикалі управління;
- зробити логістичні процеси більш передбачуваними;
- інтегрувати системи контролю за якістю доставки в реальному часі.

Раніше зміни в маршрутах, наприклад, потребували погодження центрального офісу. Тепер регіональні управлінці мають змогу ухвалювати тактичні рішення самостійно, спираючись на локальні дані. Це дозволяє оперативніше реагувати на зміни попиту чи трафіку, що суттєво покращує логістику.

Рівень задоволеності клієнтів – ще один ключовий критерій ефективності змін. Після трансформації системи управління у «Новій Пошті» спостерігається:

- скорочення часу очікування у відділеннях;
- зменшення кількості втрат або пошкоджень відправлень;
- підвищення точності прогнозів доставки;
- покращення зворотного зв'язку через гарячу лінію та мобільні додатки.

Це стало можливим завдяки новим моделям організації сервісу, краще налагодженій комунікації між підрозділами та використанню цифрових каналів зв'язку з клієнтами.

Збільшення NPS (Net Promoter Score) – індексу, який вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим – є безпосереднім наслідком ефективних змін в управлінні.

Зміни, спрямовані на розвиток лідерства, створення навчальних програм, впровадження культури відкритого діалогу та ініціативності дали змогу досягти суттєвого зростання мотивації працівників. Зокрема:

- зменшилася плинність кадрів у ключових регіонах;
- зросла ініціативність і залученість співробітників до прийняття рішень;
- підвищився рівень відповідальності за результат.

Управлінці середньої ланки, які раніше були лише виконавцями рішень згори, тепер стали акторами змін, лідерами команд і генераторами ідей. Це суттєво зменшує опір змінам, створює основу для гнучкості та стійкості організації в довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим показником ефективності управлінських змін є здатність компанії адаптуватися до зовнішніх шоків. У період військових дій, економічної нестабільності та інфляційного тиску «Нова Пошта» змогла не лише зберегти операційну діяльність, а й відкрити нові напрямки – наприклад, міжнародну доставку або партнерські пункти видачі.

Це стало можливим завдяки тому, що нова управлінська система виявилася:

- менш залежною від одного центру прийняття рішень;

- більш відкритою до інновацій;
- гнучкою до змін у клієнтській поведінці та логістиці.

Оцінка ефективності впроваджених змін у системі управління ТОВ «Нова Пошта» свідчить про значні позитивні результати на всіх рівнях організації: від фінансів і процесів до персоналу і клієнтів. Головне досягнення полягає у створенні гнучкої, динамічної та адаптивної системи, яка здатна не лише підтримувати ефективність, а й забезпечувати сталий розвиток в умовах невизначеності.

Водночас важливо пам'ятати, що трансформація управління – це не разова акція, а постійний процес. Регулярний моніторинг, корекція стратегії, аналіз результатів і готовність до подальших змін є невід'ємною частиною сучасного управлінського підходу. «Нова Пошта», продовжуючи обраний курс, має всі шанси не лише зберегти, а й зміцнити свої лідерські позиції на ринку.

3.4. Перешкоди на шляху реалізації та рекомендації щодо подолання

Управлінські зміни, навіть найбільш обґрунтовані та стратегічно продумані, рідко відбуваються без спротиву чи ускладнень. Успішне вдосконалення системи управління вимагає не лише грамотного плану, а й глибокого розуміння бар'єрів, що можуть виникнути на шляху реалізації. На прикладі ТОВ «Нова Пошта», компанії, що активно модернізує свої управлінські підходи, можна чітко простежити типові перешкоди й окреслити практичні рекомендації для їх подолання.

Однією з найсерйозніших перешкод у реалізації будь-яких змін є людський фактор. Навіть найперспективніші ініціативи можуть бути зірвані через психологічний супротив працівників, які звикли до сталого порядку речей. У компаніях із сильною ієрархічною культурою, де ініціатива «знизу» ніколи не заохочувалась, нова система гнучкого управління сприймається як загроза або непотрібне навантаження.

Рекомендації:

- проводити роз'яснювальну роботу на всіх рівнях: пояснювати мету змін, переваги для працівників, довгострокову вигоду;
- створити програми внутрішнього навчання та наставництва;

- залучати працівників до процесу змін через опитування, фокус-групи, зворотний зв'язок.

Ще одним критичним бар'єром є неготовність керівників середньої ланки до нових управлінських ролей. У децентралізованій системі керівник має не лише передавати розпорядження, а й приймати складні рішення, координувати команду, вирішувати конфлікти та виступати в ролі лідера. Якщо таких навичок не вистачає – зміни можуть «буксувати» саме на рівні управлінських переходів.

Рекомендації:

- розробити програму розвитку управлінських компетенцій (soft skills + стратегічне мислення);
- запровадити систему регулярного коучингу та внутрішньої оцінки управлінського потенціалу;
- чітко визначати нові ролі й очікування від керівників у контексті змін [28].

У сучасній компанії якість управління залежить від якості даних. Якщо інформаційні системи не інтегровані, застарілі або перевантажені, це може суттєво гальмувати реалізацію нової моделі управління. Без автоматизації, аналітики й доступу до актуальної інформації – прийняття рішень стає хаотичним і неефективним.

Рекомендації:

- інвестувати в цифрову трансформацію: ERP-системи, CRM, Business Intelligence;
- створити внутрішню ІТ-архітектуру, яка дозволить об'єднувати дані з різних підрозділів;
- навчати персонал користуватися сучасними цифровими інструментами.

Інституційний опір змінам часто проявляється у вигляді консервативної корпоративної культури: звички все вирішувати в центрі, уникати делегування, підтримувати «контроль заради контролю». Така культура несумісна з гнучкістю,

самоуправлінням та інноваційністю – ключовими рисами сучасної системи управління.

Рекомендації:

- активно формувати нову управлінську культуру через внутрішні кампанії, кейси, лідерські приклади;
- реформувати KPI й системи мотивації: оцінювати не тільки результат, а й стиль управління;
- делегувати не лише функції, а й відповідальність за досягнення стратегічних цілей.

Реалізація масштабних змін – це завжди інвестиція. Фінансові обмеження, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності чи непередбачуваного зовнішнього середовища, можуть стати перешкодою для впровадження нових інструментів, навчання персоналу або реорганізації структур.

Рекомендації:

- впроваджувати зміни поетапно, фокусуючись на пріоритетних напрямках;
- залучати зовнішні ресурси: гранти, партнерські програми, міжнародні фонди;
- використовувати інструменти бюджетування за цілями (Zero-based budgeting) для раціонального перерозподілу ресурсів.

Жодна трансформація не проходить гладко – це аксіома управлінської практики. Але головне не уникати проблем, а прогнозувати, розпізнавати й керувати ними. У ТОВ «Нова Пошта» впровадження нової системи управління стало викликом, що вимагає як технічної підготовки, так і культурної перебудови організації.

Перешкоди на цьому шляху – це не кінець процесу, а частина його еволюції. І якщо компанія здатна відверто аналізувати труднощі, навчатися на помилках і зберігати стратегічну послідовність, то вона не лише подолає ці бар'єри, а й вийде з них сильнішою, стійкішою та ефективнішою. Саме так народжується нова якість управління – через виклики, подолання й зростання.

ВИСНОВОК

Проведене дослідження на тему «Напрями удосконалення системи управління підприємством» дало змогу глибоко проаналізувати сучасні підходи до управління, виявити основні проблеми функціонування організаційної структури та запропонувати практичні шляхи її оптимізації на прикладі ТОВ «Нова Пошта» – однієї з провідних логістичних компаній України.

У теоретичній частині курсової роботи було визначено сутність, етапи еволюції, структуру та принципи побудови систем управління підприємствами. Розглянуто сучасні моделі управління, які базуються на адаптивності, гнучкості, стратегічному мисленні, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Також було проведено класифікацію систем управління за різними критеріями, що дозволяє краще орієнтуватися у виборі управлінської моделі відповідно до специфіки підприємства.

В аналітичній частині дослідження акцент було зроблено на детальному вивченні діяльності ТОВ «Нова Пошта», аналізі її організаційної структури, управлінських підходів та проблемних зон. Встановлено, що компанія має чітко визначену ієрархію та функціональний розподіл обов'язків, але водночас стикається з такими викликами, як надмірна централізація, брак управлінської гнучкості на рівні середнього менеджменту, опір змінам з боку персоналу, а також потреба в посиленні цифрової трансформації.

У практичному розділі курсової роботи було обґрунтовано необхідність модернізації системи управління у відповідь на зміну зовнішніх і внутрішніх чинників. Запропоновано комплекс заходів для вдосконалення управління: децентралізація функцій, розширення повноважень середньої ланки, розвиток управлінських компетенцій, автоматизація рутинних процесів, посилення стратегічного контролю й управління на основі даних. Окрему увагу було приділено оцінці ефективності впроваджених змін, де виявлено позитивну динаміку в частині фінансових результатів, покращення сервісу, задоволеності клієнтів та зростання залученості працівників.

Водночас робота не ігнорувала й об'єктивні перешкоди на шляху реалізації управлінських змін: спротив персоналу, нестачу управлінських навичок, обмеження ІТ-інфраструктури та фінансові бар'єри. Надано дієві рекомендації для подолання цих труднощів, які мають системний характер і можуть бути адаптовані до інших підприємств [29, с.114].

Удосконалення системи управління є невід'ємною умовою ефективного функціонування сучасного підприємства, особливо в умовах високої турбулентності ринку, цифровізації та підвищеної конкуренції. ТОВ «Нова Пошта», впроваджуючи комплексну управлінську трансформацію, демонструє приклад адаптації до нових викликів, і її досвід може бути корисним для багатьох інших українських компаній, які прагнуть до сталого розвитку, інноваційності та лідерства у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. – Київ : Наш формат, – 2020. – С. 174.
2. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у сучасних умовах. – Бізнес Інформ. – 2024. – №4. – С. 307.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – С. 351.
4. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. – Ірпінь : УДФСУ, – 2020. – С. 203.
5. Гурочкіна В.В., Йосифчук Я.М., Драйвери успіху ТОВ «Нова пошта» на ринку поштових послуг України, – Підприємництво та інновації. – 2023. № 26. – С. 38.
6. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Modeling the development of the economic systems. – 2023. – №2. – С. 144.
7. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Растр-7, – 2020. – С. 95.
8. Кобиліух О., Гірна О., Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки, – Економіка та суспільство. – 2022. № 44.
9. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. – Практикум : навчальний посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, – 2019. – С. 42.
10. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – №81–82. – С. 290.
11. Лепейко Т., Логінова К., Омаров Е. Ш. о. Удосконалення системи управління підприємством за допомогою технологій управління конфліктами //

Development Service Industry Management. – 2023. – №3. – С. 83. – URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/view/59>.

12. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. – Львів. держ. ун-т внутр. справ. – Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, – 2021. – С. 117.

13. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. – Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, – 2023. – С. 94.

14. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. – Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. – Київ : Ліра-К, – 2020. – С. 276.

15. Нова Пошта [Електронний ресурс] / ТОВ «Нова Пошта». – URL: <https://novaposhta.ua/>.

16. Олійник Л.В., Свідченко А.О., Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта», – Економіка і організація управління. – 2020. № 2. – С. 68.

17. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві за умов нестійкої економічної ситуації, Чухліб В. Є., Махмудов Х. – Економіка та суспільство. – 2023. – №50.

18. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2022. – №2(8). – С. 88.

19. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, – 2020. – С. 162.

20. Сокирко О.С., Шепиленко В.Ю., Цифрові інструменти та платформи для цифровізації бізнес – процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ «Нова пошта»), – Digital economy and economic security. – 2023. № 9 (09). – С. 157.

21. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. – Тернопіль : Паляниця В. А., – 2020. – С. 314.

22. Сучасні підходи до управління змінами на підприємстві – Одеський національний економічний університет. – 2023. – URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16945/1/Сучасні%20підходи.pdf>.
23. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про корпоративну соціальну відповідальність за 2022 рік. – URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf.
24. ТОВ «Нова Пошта». Консолідований звіт про управління за 2022 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Consolidated%20management%20report%20for%202022.pdf>.
25. ТОВ «Нова Пошта». Соціальний звіт. – Режим доступу: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/social_report.pdf.
26. Удосконалення системи управління підприємством в сучасних умовах – Економіка, менеджмент, бізнес. – 2023. – №3. – URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964>.
27. Формування системи стратегічного управління підприємством – Економіка та суспільство. – 2023. – №50. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937>.
28. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. – 2023. – №48. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
29. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – С. 114.