

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 7 від «20» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Удосконалення менеджменту на підприємстві в умовах економічної  
нестабільності»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи МЕ-23М

\_\_\_\_\_ Руслан Вікторович Дворник  
«20» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Оксана Василівна Сторожук  
«20» грудня 2024 р.

Рецензент:

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ВЕДЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1. Особливості менеджменту в динамічно-кризовому середовищі.....	7
1.2. Принципи і задачі менеджменту транспортного підприємства в умовах економічної нестабільності.....	13
1.3. Огляд підходів до ведення менеджменту в умовах нестабільності економіки .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	23
2.1. Характеристика ведення менеджменту у ТОВ «ДАК-ТРАНС» .....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	27
2.3. Оцінка впливу менеджменту на динаміку господарських процесів товариства «ДАК-ТРАНС» .....	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	40
3.1. Напрями трансформації менеджменту в сучасних умовах економічної нестабільності.....	40
3.2. Практичні менеджмент-підходи до управління ризиками на підприємстві «ДАК-ТРАНС» в умовах економічної нестабільності .....	47
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

В умовах економічної нестабільності українським підприємствам доводиться мати справу з численними викликами: зменшенням попиту на їх продукцію чи послуги, коливаннями валютного курсу, зростанням вартості ресурсів, зміною державного регулювання та оподаткування тощо. У цьому зв'язку ефективний менеджмент та персональне лідерство менеджера набувають вирішального значення та сенсу для забезпечення стабільності, мотивації та залучення кваліфікованих кадрів. Менеджмент, спроможний створити атмосферу довіри та безпеки, не лише сприяє успішній реалізації проєктів, а й формує базу для системного зростання та збалансованого розвитку підприємства попри нестабільність економіки.

Тривалий і стійкий інтерес до тематики питань ефективності менеджменту простежується у працях багатьох науковців, зокрема, таких, як: І. Андрощук, Б. Ватченко, К. Гнедіна, Я. Голіздра, Т. Грінка, Т. Немченко, Т. Городня, О. Горпинченко, А. Доренська, О. Заярнюк, І. Мойсеєнко, П. Нагорний, Т. Рябоволик, Р. Шаранов та інші.

Проте недостатньо вивченими залишаються питання менеджменту на підприємствах в умовах економічної нестабільності, тому тема цієї кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та впровадження сучасних стратегій управління, які підвищать ефективність використання ресурсів, забезпечать швидке реагування на ризикованість зовнішнього середовища та підтримають довгострокову життєстійкість підприємства.

Для досягнення очікуваних результатів, відповідно до поставленої мети роботи, було необхідно визначити та вирішити такі завдання:

- ідентифікувати особливості менеджменту в динамічно-кризовому середовищі;
- провести теоретичний огляд підходів до ведення менеджменту в умовах нестабільності економіки;

- провести дослідження менеджменту на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС» в умовах економічної нестабільності;
- визначити магістральні напрями трансформації менеджменту в сучасних умовах економічної нестабільності;
- розробити та обґрунтувати практичні менеджмент-підходи до управління ризиками на підприємстві «ДАК-ТРАНС» в умовах економічної нестабільності.

Об'єкт дослідження – система управління підприємством в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження – методи, підходи та інструменти удосконалення менеджменту для забезпечення ефективності функціонування підприємства в нестабільному економічному середовищі.

Методи дослідження. Теоретичні методи, що покладені в основу кваліфікаційної роботи: аналіз літературних джерел та контент-аналіз – для ідентифікації особливостей менеджменту в динамічно-кризовому середовищі, яке характеризується змінюваністю криз: системно-фінансової, пандемічної, військово-політичної; метод синтезу для критичного огляду літератури – з метою виявлення ключових тенденцій та підходів, що мають практичне значення для сучасного менеджменту; економічного аналізу, графічний, табличний – при дослідженні практики менеджменту на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС» в умовах економічної нестабільності; комбіновані методи аналізу, синтезу та логічного обґрунтування – для визначення магістральних напрямів трансформації менеджменту в сучасних умовах економічної нестабільності; метод кейс-стаді – для вивчення специфічних аспектів менеджменту на підприємстві та розробки ефективних рішень стосовно управління ризиками на підприємстві «ДАК-ТРАНС».

Інформаційною основою роботи слугували наукові дослідження у сфері менеджменту в нестабільних економічних умовах та управління бізнесом на підприємствах автотранспорту, обліково-фінансові звіти ТОВ «ДАК-ТРАНС», а також монографії, статті та посібники з відповідної тематики.

Наукова новизна:

- удосконалено підхід до трансформації менеджменту підприємства з використанням комплексної адаптації інновацій на основі складових елементів фреймворків, інструментів, практики, новітніх знань, навчання, менторингу, підтримки, соціальної відповідальності, масштабованої та адаптивної підтримки системи;

- удосконалено прикладні рішення інтеграції штучного інтелекту у сферу вантажоперевезень в умовах економічної нестабільності, що враховують не тільки технологічний прогрес, а й специфіку нестабільних економічних умов, таких як коливання цін на ресурси, зміни логістичних ланцюгів та нові виклики через форс-мажори.

Результати виконаного дослідження відзначаються практичним спрямуванням в частині менеджмент-підходів до управління ризиками на підприємстві вантажного автотранспорту в умовах економічної нестабільності, а отже можуть бути рекомендовані до імплементації у практику управління діяльністю автотранспортних підприємств.

Апробація результатів роботи. Підсумки дослідження були публічно представлені і видані у збірнику тез доповідей на XIII Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 2024 р.). Тема авторських тез: «Управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах формування економіки знань».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 63 сторінках та формується зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури із 35 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ВЕДЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

#### **1.1. Особливості менеджменту в динамічно-кризовому середовищі**

Сучасний світ постійно супроводжують кризи глобального характеру, ризику та невизначеність, що змушує керівників підприємств і організацій шукати нові підходи до менеджменту і приймати рішення в умовах економічної нестабільності. Зовнішні фактори, такі, як економічні, політико-правові, соціальні, технологічні створюють рамки, в яких підприємство функціонує, визначаючи можливості та загрози, які постають перед менеджментом і лідерами. Внутрішні фактори, тобто власне сам менеджмент, культура, ресурси та процеси визначають, наскільки функціонально підприємство реагує на зовнішні зміни. Зовнішні зміни вимагають внутрішніх трансформацій, так, до слова, зростання конкуренції може вимагати від підприємства впровадження нових технологій або зміни бізнес-моделі.

Своєю чергою, внутрішні проблеми можуть посилювати негативний вплив середовища, що нападає ззовні, а неефективний менеджмент може уповільнити адаптацію до кризи або навіть призвести до банкрутства. Внутрішні фактори можуть пом'якшувати негативний вплив зовнішніх факторів, до прикладу, сильна корпоративна культура, високий рівень мотивації персоналу можуть допомогти підприємству пережити складні часи.

Динамічні та кризові явища, пов'язані з безпрецедентними викликами пандемії COVID-19, системною фінансово-економічною, соціальною та геополітичною нестабільністю у світі, повномасштабною війною в Україні безповоротно змінили ситуацію на ринку та, без сумніву, вплинули на менеджмент підприємств (табл. 1.1).

Нестабільність економічних умов в Україні ускладнює прогнозування майбутніх подій та прийняття довгострокових рішень, загострює ризику

інвестицій, операцій та фінансової стійкості. Економічна криза веде до обмеження доступу до фінансування, сировини, посилює кадровий голод.

Таблиця 1.1 – Виклики криз та їх вплив на менеджмент українських підприємств

Криза	Основні наслідки для підприємств	Реакція менеджменту
Світова системна криза 2008 року	Зростання безробіття, збільшення кількості підприємств-банкрутів, скорочення попиту на експорт, заморожування інвестицій, зниження попиту на споживчі товари	Скорочення виробництва, звільнення працівників, пошук нових ринків збуту, оптимізація витрат, реструктуризація боргових зобов'язань
Пандемія COVID-19	Скорочення або припинення діяльності підприємств, падіння купівельної спроможності, ускладнення виконання фінансових зобов'язань	Перехід на онлайн-формати роботи, цифровізація бізнес-процесів, перехід до структур змінних витрат, поширення хмарних технологій
Війна в Україні	Поглиблення економічної слабкості, зростання державних витрат, тривалі ризики, обмеження міжнародної торгівлі, дестабілізація економіки, руйнація бізнесу, скорочення виробництва, зниження попиту, ускладнення експорту	Переміщення виробництва на інші території, пошук нових джерел постачання, диверсифікація ринків збуту, збільшення запасів сировини та матеріалів, співпраця з державними органами для отримання підтримки

*Джерело: складено автором за [3; 12; 26; 31]*

Ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху в умовах нестабільності. Менеджери повинні бути здатними швидко приймати рішення, мотивувати персонал, будувати ефективні команди та адаптувати стратегії. Невідступний перегляд стратегії підприємства із врахуванням зміни ринку та внутрішніх можливостей дозволяє експрес-адаптування до нових умов.

Особливості менеджменту в динамічно-кризовому середовищі передбачають евристику прийняття рішень, готовність змінювати свої плани в залежності від ситуації, концентрації на вагомих показниках продуктивної віддачі, підтримці позитивного настрою у команді, навіть у кризу.

Поліпшення економічних та соціальних спроможностей будь-якої організації є наріжним каменем, які виявляють її потенційні можливості не лише працювати, виробляти продукцію або надавати якісні послуги споживачам, але й нарощувати власні конкурентні переваги в умовах економічної нестабільності. Лише завдяки удосконаленню менеджменту на підприємстві можна розраховувати на зростання обсягів виробленої продукції, збільшення доходів підприємства, рівня його прибутковості. Зростання ефективності менеджменту на підприємстві закладає базис для розширення інвестиційної діяльності, поширення інновацій, виходу на нові ринки збуту або зростання інформаційної обізнаності потенційних споживачів послуг про послуги компанії, поліпшення продуктивності праці співробітників.

Необхідність набуття конкурентних переваг в організації змушує удосконалювати менеджмент на підприємстві, розвивати навички адаптування до перманентних змін в умовах військових загроз, зменшення попиту на продукцію, інфляційних викликів, гострої нестачі кваліфікованих кадрів та загальної економічної нестабільності, а також на постійній основі дбати про поліпшення якості продукції (пропонованого спектру послуг), раціонально використовувати наявні ресурси, шукати можливості запровадження нових ресурсозберігаючих технологій.

Розвиток підприємства, фірми, організації (будь-якого суб'єкта підприємництва) дозволяє закласти необхідні потужні передумови для посилення її рівня імунітету та конкурентоздатності, з іншого боку, високий рівень конкурентних переваг уможливорює стійкий економічний розвиток організації. В умовах глобалізаційних перетворень, бурхливих економічних змін, наростання нестабільності, будь-яка організація має не тільки дбати про економічне піднесення, але й посилювати концентрацію власних зусиль на зростанні адаптивності та миттєвому реагуванні на зміну запитів споживачів на свої послуги. Отже, удосконалення менеджменту на підприємстві, економічне зростання та набуття нових дієвих конкурентних переваг є спільними складниками, що здатні забезпечити його стійкий розвиток та

тривалий успіх в умовах економічної нестабільності.

Розвиток підприємства може бути реалізованим завдяки його економічному піднесенню, яке має супроводжуватися якісними та оперативними змінами внутрішнього середовища. Насамперед, мова повинна йти про удосконалення менеджменту в організації. На сьогодні доволі помітними тенденціями розвитку підприємницьких структур є широке впровадження інструментів цифровізації, уведення економічних та соціальних структурних змін, кратне збільшення обсягів інформації.

В таких умовах забезпечити перспективи підприємства «залишатися на плаву» можна завдяки удосконаленню його менеджменту, нарощенню конкурентних переваг, зростанню спектру пропонованих послуг, запровадженню нових цифрових рішень, застосунків та технологій.

Менеджмент і конкуренція є тісно пов'язаними явищами. Конкуренція у підприємницькій сфері змушує керівників дбати про розвиток своїх організацій на стійкій основі. Вона спонукає підприємців постійно шукати шляхи розвитку, дбати про персонал, впроваджувати інновації, поліпшувати якість, враховувати зміни та вимоги у податковому та митному законодавстві. Конкуренція – це завжди змагання, боротьба, де перемагає той, хто запропонує кращі умови, більш вигідну ціну, кращі умови лояльності, вищу якість, ліпші сервісні умови. Конкуренція, як і менеджмент – це завжди про динамізм, примусовість, єдність конкурентних та монополістичних засад, неухильне втілення інновацій [11]. Конкуренція – це потенційна спроможність підприємця отримати перемогу у конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна оцінка його стану конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості пропонованих послуг, рівня задоволення споживчого попиту, досягнутої продуктивності операційної системи, проведена в конкретний момент [15].

Отже, як бачимо, наявним є кореляційний зв'язок менеджменту, економічного зростання підприємства та рівнем його конкурентоздатності, що базується на раціональному поєднанні та використанні наявних ресурсів у

виробничій діяльності підприємства. Тому чинники економічного піднесення підприємства у результаті і є чинниками забезпечення його сильних сторін.

Сучасні підприємства опинилися в умовах безпрецедентної макроекономічної турбулентності, спричиненої синергією пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Воєнний стан посилює системні ризики для бізнесу, включаючи загрозу втрати платоспроможності, припинення операційної діяльності та повну ліквідацію активів. Незважаючи на екстремальні умови, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися та продовжувати функціонувати. Для забезпечення виживання та розвитку в новій реальності організаціям доводиться впроваджувати радикальні трансформаційні зміни, пов'язані з зміною географічної локації, оптимізацією персоналу. Ревізія логістичних ланцюгів полягає у тому, що менеджери знаходяться у незмінному пошуку нових умов постачання сировини та збуту готової продукції, композиції альтернативних маршрутів, способів захисту інформаційних систем від кібератак та забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури. Переосмислення соціальної відповідальності бізнесу вимагає пристосування політики корпоративної соціальної відповідальності до нових реалій та посилення участі в гуманітарних, освітніх, екологічних, волонтерських проєктах.

Таким чином, війна стала каталізатором глибоких трансформацій у бізнес-середовищі, вимагаючи від підприємств нестандартних рішень у менеджменті та високої адаптивності.

З філософсько-економічного погляду наявність альтернативи, запасного варіанта розвитку подій завжди є більш досконалою, ніж ситуація неминучості. Тому розробка альтернативних сценаріїв менеджменту підприємства в динамічно-кризовому середовищі є важливою з багатьох позицій. Насамперед, слід зазначити, що ринкове середовище є хитким і змінюється через конкуренцію, штучний інтелект, цифровізацію, зміни у смаках споживачів, зміни клімату, війну, страйки та безліч інших сучасних явищ. Альтернативні стратегії менеджменту дозволяють пристосуватися до

турбулентності ринку і зменшують негативний вплив неочікуваних криз. Усе це дозволяє систематизувати особливі характеристики менеджменту у динамічному та кризовому середовищі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості менеджменту в динамічно-кризовому середовищі

Особливість	Зміст особливості
Розробка альтернативних стратегій	- наявність запасних варіантів для зменшення впливу криз; - згладжування ризику невдачі основної стратегії; - пошук нових можливостей розвитку.
Адаптація до турбулентності ринку	- швидке реагування на зміни (конкуренція, цифровізація, споживчі вподобання); - оновлення бізнес-моделі та організаційної структури для плавних змін.
Проектний підхід	- організація роботи через проєктний менеджмент; - використання бізнес-аналізу для обґрунтованих рішень.
Лідерство	- мотивація команди, стимулювання інновацій; - уникнення негативних упереджень; - використання емоційного інтелекту для збереження балансу.
Управління змінами та якістю	- оптимізація процесів, забезпечення якості продуктів та послуг; - підтримка конкурентоспроможності в умовах кризи.
Позитивний фокус в управлінні	- огляд досягнень команди, висловлення вдячності; - конструктивний підхід до негативного зворотного зв'язку (метод «сендвіч»); - орієнтація на вирішення проблем.
Інноваційність	- використання нових знань і технологій для розвитку; - впровадження нових продуктів і рішень для адаптації до кризи.

Джерело: складено автором за [ ]

Отже, ведення менеджменту в динамічно-кризовому середовищі передбачає використання комплексу інструментів і підходів, які дозволяють підприємству пристосовуватися до змін, мінімізувати ризики, знаходити нові можливості для розвитку і досягати успіху.

## **1.2. Принципи і задачі менеджменту транспортного підприємства в умовах економічної нестабільності**

Характеристики транспортного підприємства передбачають наявність чотирьох основних видів ресурсів: людські ресурси (водії, механіки, логісти, менеджери з управління перевезеннями); фінансові ресурси (кошти для обслуговування автопарку, виплат зарплат, придбання пального та автомобільних запчастин); фізичні ресурси, а саме транспортні засоби (вантажівки, причепа), інфраструктура (гаражі, ремонтні майстерні) та інформаційні ресурси (системи управління логістикою, GPS-трекери, база даних клієнтів та планів прокладання маршрутів).

Підприємство залежить від зовнішнього середовища, адже вантажі та клієнти генеруються ринком, а також підприємство реалізує послуги перевезення у зовнішньому просторі. Так, підприємство взаємодіє з постачальниками пального, страховиками, замовниками. Водії забезпечують транспортування вантажів, логісти планують маршрути, механіки супроводжують технічний стан автопарку, менеджери працюють з клієнтами.

Основними властивостями організації є композиційність, оскільки автотранспортне підприємство складається з взаємопов'язаних підрозділів логістики, обслуговування, експлуатації транспорту. Підприємство може змінювати маршрути, графіки або обсяги перевезень залежно від попиту чи обставин (погодні умови, економічні зміни). Використання різних транспортних засобів залежно від характеристик вантажу (цистерни, платформи, рефрижератори) є властивістю комбінаторності підприємства. Підприємство транспорту вдосконалює діяльність, обираючи новітні технології GPS-трекінгу, покращуючи якість транспорту. Запровадження нових методів роботи, наприклад автоматизованого планування маршрутів відображає інг्रेसивність підприємства. Максимальне використання всіх наявних ресурсів для одночасного перевезення великої кількості вантажів є ознакою егресивності транспортного підприємства. Автотранспортне

підприємство є формальною комерційною організацією, метою якої є отримання прибутку через перевезення вантажів, але всередині підприємства можуть формуватися неформальні групи працівників, що взаємодіють для задоволення соціальних потреб (наприклад, обговорення робочих моментів, взаємна допомога). Загалом транспортне підприємство функціонує в тісній взаємодії з зовнішнім середовищем, активно використовує різні ресурси та вимагає чіткої координації роботи між функціональними працівниками.

Таблиця 1.3 – Принципи менеджменту транспортного підприємства

Принцип	Зміст
Адаптивність	Швидке реагування на зміни, гнучкість у маршрутах, логістичних схемах і ресурсах.
Економічна раціональність	Оптимізація витрат, впровадження технологій для зменшення витрат.
Ризик-менеджмент	Виявлення, оцінка ризиків, конструювання кризових планів.
Ефективне управління персоналом	Мотивація працівників, підвищення кваліфікації.
Сталий розвиток	Інвестиції в енергоефективність, впровадження екологічних ініціатив.
Клієнтоорієнтованість	Гнучке ціноутворення, збереження рівня сервісу, адаптація послуг до потреб клієнтів.
Диверсифікація	Розширення спектра послуг, пошук нових ринків та клієнтів.
Технологічна інноваційність	Використання ІТ-рішень, впровадження нових типів економічного транспорту.
Партнерство	Довгострокові угоди з постачальниками, співпраця з іншими підприємствами.
Стратегічне планування	Розробка стратегій, стійкий моніторинг та ретроспективний аналіз для корекції планів.

*Джерело: складено автором за [14; 16; 17]*

Економічні кризи, політичні зміни, технологічний прогрес та інші фактори створюють складні умови для ведення бізнесу, особливо для транспортних підприємств. У таких умовах розумне управління стає ключовим фактором виживання та розвитку компанії. Зміни курсів валют, інфляція, зростання вартості пального та матеріалів безпосередньо впливають на собівартість транспортних послуг. Для оптимізації витрат підприємствам

необхідно вдаватися до планування маршрутів, підвищення результативності використання техніки та пошуку нових постачальників.

Часті зміни у регуляторному середовищі, такі як зміни законів та митних правил, вимагають від транспортних компаній невідмінного моніторингу законодавства та оперативної адаптації своїх процесів до нових умов. Зростаючий попит на екологічно чистий транспорт та сталі послуги спонукає транспортні компанії до оновлення автопарку та впровадження нових технологій. Крім того, важливим аспектом є соціальна відповідальність, яка передбачає створення безпечних умов праці для персоналу та забезпечення інклюзивності і доступності через воркшопи та тренінги.

Постійний розвиток технологій вимагає від транспортних підприємств неперервного оновлення технічної бази та впровадження цифрових систем управління перевезеннями. Інвестиції в GPS-моніторинг та автоматизацію диспетчерських служб дозволяють підвищити ефективність роботи та знизити витрати. Непередбачувані природні явища, такі як повені та екстремальні погодні умови, можуть значно ускладнити роботу транспортних компаній. Тому важливо розробляти плани на випадок надзвичайних ситуацій та впроваджувати заходи для забезпечення екологічної безпеки.

Умови воєнного стану суттєво ускладнюють роботу транспортних підприємств. Обмеження руху, ризики пошкодження техніки, зміна пріоритетів перевезень – все це вимагає від компаній високого рівня адаптації та гнучкості. Виявлення потенційних загроз та розробка планів дій для швидкого реагування на зовнішні виклики є одним з ключових завдань менеджменту. Збереження мотивації співробітників в умовах нестабільності є важливим завданням. Компаніям необхідно забезпечувати належні умови праці та соціальні гарантії. Захист даних підприємства та логістичних процесів є необхідним для запобігання кібератак та інших загроз. Підтримка громади та участь у волонтерських ініціативах сприяють зміцненню репутації компанії та підвищенню лояльності клієнтів. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити корисність роботи та знизити загальні витрати.

### **1.3. Огляд підходів до ведення менеджменту в умовах нестабільності економіки**

Сучасна реальність характеризується крихкістю систем, де невеликі порушення можуть спричинити значні наслідки. Традиційні функції менеджменту, такі, як концептуальне планування, організація, мотивування та нагляд (контроль і аудит) повинні враховувати потенційну нестабільність і вразливість підприємства. Планування повинне включати сценарний аналіз і ризик-менеджмент. Управління функціональними підрозділами та підсистемами потребує стійкості та гнучкості, щоб швидко реагувати на зовнішні зміни. Мотивування співробітників може зосереджуватися на підтримці психологічної стійкості та адаптації до швидких змін.

Формування методів менеджменту в умовах підвищеної тривожності також трансформується та еволюціонує. У реаліях, де невизначеність викликає тривогу та неспокій, методи менеджменту мають переплавляти хаос на впевненість у стабільності підприємства та його спроможності протидіяти агресивним викликам. Плани виробництва та інші управлінські інструменти мають бути прозорими та зрозумілими для співробітників, щоб мінімізувати стрес. Інформація про перспективи розвитку має бути відкритою, щоб допомогти працівникам відчувати причетність і захищеність.

Формалізація методів менеджменту в умовах нелінійності є окремим важливим напрямком ведення менеджменту в умовах підвищеної нестабільності економіки. Взаємозв'язки між подіями у нинішніх реаліях часто непрогнозовані, і невеликі дії можуть мати глобальні наслідки, тому формалізація управлінських методів у рішення повинна враховувати підходи до створення механізмів гнучкої адаптації, коли управлінські рішення можуть бути швидко переглянуті та модифіковані залежно від ситуації, а також розробку мережевих систем комунікації для покращення координації між різними рівнями управління.

Сучасність характеризується складністю, що поглиблює нерозуміння

причинно-наслідкових зв'язків, тому впровадження управлінських рішень потребує створення прозорих і простих механізмів, які зменшують сприйняття складності, до прикладу, автоматизація та цифровізація процесів спрощує виконання одноманітних завдань повсякденного характеру. Навчання персоналу новим методам роботи, які допомагають зрозуміти нові підходи до виконання завдань та використання систем моніторингу та аналітики для забезпечення зворотного зв'язку та швидкої корекції дій також є актуальними.

У нестабільній економіці традиційне планування, яке спирається лише на аналіз прецедентів та лінійне прогнозування, часто стає неефективним. Натомість ефективними є підходи, які враховують різні сценарії можливого майбутнього. Компанії, такі, як Apple, створюють «альтернативні сьогодення», де випробовують ідеї, які можуть стати основою для нового стратегічного напрямку, що дає змогу випереджати конкурентів, які дотримуються лише поточних тенденцій [10].

У нестабільному середовищі організація повинна бути гнучкою (Льюїс Керол у свій час стверджував, що безупинний рух – ознака розвитку). Це означає не просто вміти реагувати на зовнішні виклики, а й ініціювати зміни. Замість того, щоб розглядати стабільність як мету, організація має робити ставку на динамічну перебудову. Прикладом є експериментальні стратегії, коли компанії тестують нові продукти чи процеси на невеликій частині ринку (як це роблять стартапи) і масштабують тільки успішні ідеї.

Фокусування на досягненнях може ввести в оману, адже підприємство може опинитися у пастці оперативної рутини, а це резонує з сучасними теоріями про керування процесами. Agile-підходи передбачають неспорадичний аналіз поточних дій і їхньої відповідності стратегічним цілям. Таким чином, навіть у нестабільному середовищі, організація може зберігати стратегічний напрям, не відходячи в бік від своїх довгострокових цілей.

Концепція боротьби між різними «лініями еволюції» всередині компанії особливо актуальна в умовах економічної нестабільності, коли обмежені ресурси змушують обирати між консервативними та інноваційними

проектами. Інструмент портфельного підходу дозволяє розподілити ресурси між поточними продуктами з корисною віддачею та ризикованими, але перспективними інноваціями. Таким чином, організація підтримує баланс між стабільністю та розвитком.

Власний компас підприємства – це його місія та цінності. У кризові моменти важливо, щоб підприємство мало чітко визначену місію, яка задає «компас» для руху. Організації, які формують стратегію на основі глибоких цінностей і розуміння своєї ролі у світі, здатні адаптуватися до змін. Apple, наприклад, використовувала своє прагнення до інновацій та створення унікального користувацького досвіду як орієнтир у своєму розвитку [10].

Сучасний бізнес все більше синхронізується з потребами клієнта та інноваціями, що є надважливим для функціонування менеджменту в умовах нестабільної економіки. Для досягнення цих цілей компанії використовують різноманітні підходи до управління. Розглянемо деякі з найпопулярніших.

Дизайн-мислення – це підхід, який ставить у центр уваги глибоке розуміння потреб клієнта та створення інноваційних рішень для задоволення цих потреб. У контексті ведення менеджменту в умовах нестійкої економіки, дизайн-мислення може бути надзвичайно корисним для забезпечення гнучкості та адаптивності компанії. Основні етапи дизайн-мислення передбачають емпатію, формулювання проблемного ядра, генерацію ідеї, прототипування та апробацію (тестування). На етапі емпатії важливо зануритися в досвід користувача, щоб зрозуміти його потреби, бажання та проблеми. Це можна робити за допомогою інтерв'ю, спостереження та інших методів дослідження, що дозволяють отримати глибокий інсайт у життя клієнтів. Формулювання проблеми настає після етапу емпатії. Після збору інформації відбувається аналіз даних та формулювання проблеми, яку потрібно вирішити. Це допомагає сконцентрувати зусилля команди на конкретних завданнях і не розпорозуватися на другорядні питання.

Етап генерації ідей передбачає мозковий штурм, де команда продукує різноманітні ідеї для вирішення виявлених проблем. Головне – створити

якомога більше ідей, не оцінюючи їх на початкових етапах. Надалі вибрані ідеї втілюються в життя у вигляді прототипів. Це можуть бути прості моделі або макети-зразки, які дозволяють перевірити життєздатність ідеї на практиці. Прототипи тестуються на реальних користувачах у різних сегментах, щоб отримати відгуки та пропозиції щодо поліпшення зразка, що дає змогу ідентифікувати слабкі місця та вдосконалити рішення перед його масштабуванням. Таким чином, дизайн-мислення сприяє створенню нових ідей та підходів, орієнтації на потреби клієнта, а тестування прототипів і отримання зворотного зв'язку від користувачів дозволяє уникати великих витрат на розробку продуктів, які можуть не знайти свого покупця на ринку.

Холакратія – це децентралізована модель управління, яка надає більше повноважень співробітникам, що може бути ефективним для ведення менеджменту в ситуації економічної нестабільності [35]. Вона сприяє самоорганізації та підвищенню ефективності. Холакратія особливо популярна серед малих і середніх компаній, які прагнуть зберегти гнучкість та вижити у мінливих умовах конкурентного середовища. Компанії, що впроваджують холакратію, часто називають «організаціями майбутнього», оскільки ця система управління дозволяє швидко реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та поведінці клієнтів. Це є критично важливим для підтримки життєздатності бізнесу в умовах нестабільної економіки.

Адміністративно-ієрархічна модель управління значно поступається холакратії у швидкості реакції на зміни. В сучасних умовах, коли інформація з'являється щохвилини, її необхідно оперативно обробляти, приймати рішення та, за потреби, коригувати їх. У вертикально інтегрованих структурах інформація, отримана від клієнтів про певні незручності або потребу в змінах, потребує часу, щоб досягти керівництва, що знижує ефективність реагування.

Наступний підхід – канбан, по суті, метод візуалізації процесів, який дозволяє оптимізувати роботу команд та уникнути перевантажень, що є важливим для ведення менеджменту в середовищі нестабільності економіки. Канбан допомагає відстежувати відкритість процесу виконання завдань.

Трансформація парадигми реалізації менеджменту на практиці передбачає певні аспекти та способи реалізації (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4 – Зміна парадигми ведення менеджменту в умовах нестабільності економіки

Компонент	Опис і приклади	Спосіб реалізації
Необхідність зміни парадигми	Традиційні моделі управління стають неефективними, виникає потреба у переході до гнучкого управління, швидкого прийняття рішень, інклюзивного лідерства.	- впровадження гнучких підходів (agile); - розвиток швидкості прийняття рішень.
Відмова від старих підходів	Сучасні компанії перемагають конкурентів завдяки гнучкості, швидкості та інноваціям (Apple, Google, Microsoft, Tesla Uber, Netflix)	- заміна ієрархічної структури на мережеву; - ставка на експерименти та короткі адаптивні стратегії.
Кризи як каталізатор змін	Кризи змушують переглядати життєві пріоритети. Компанії фокусуються на стійкості, диверсифікації, пошуку нових ринків і екологічності.	- інвестиції у стійкість (resilience); - пошук нових можливостей та гнучке реагування на виклики.
Перехід до ціннісно-орієнтованого лідерства	Орієнтація не тільки на фінансові показники, але й на екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG).	- інтеграція цінностей у стратегію; - інвестування у довгострокові ініціативи.
Роль технологій	Використання технологій як інструменту не тільки автоматизації, а й стратегічних інновацій.	- інтеграція штучного інтелекту; - використання інновацій для прогнозування.
Зміна світогляду керівників	Лідери мають переглянути свої підходи до управління, прийняття рішень і роль в організації.	- неперервне навчання та підвищення кваліфікації; - побудова середовища творчості.

*Джерело: складено автором за [1; 3; 5; 7; 16]*

В менеджменті центральною фігурою є працівник, як цінний актив і ядро творчості, носій інтелекту, знань та інноваційних змін. Наукове управління, засноване на теоріях, що розглядають працівника насамперед як людину економічну, передбачає мотивацію за допомогою методів батога та пряника. У рамках цієї парадигми менеджмент розглядає людей через призму їх

економічних потреб, фокусуючись на задоволенні «шлунка». Відповідно, методи мотивації передбачають використання економічних стимулів (пряник) та санкцій (бати́г) для спрямування поведінки працівників у потрібне русло. Менеджер у цій парадигмі є втіленням влади та контролю, виступає як особа, що має найвищі знання та компетенції для ухвалення рішень. Метою є спрямування працівників до досягнення корисних результатів шляхом використання стимулів та санкцій, при цьому зберігаючи справедливість.

Мультирівневе оцінювання менеджменту передбачає, три різних рівні ефективності: 1) персональний; 2) колективний; 3) корпоративний (рис. 1.1).

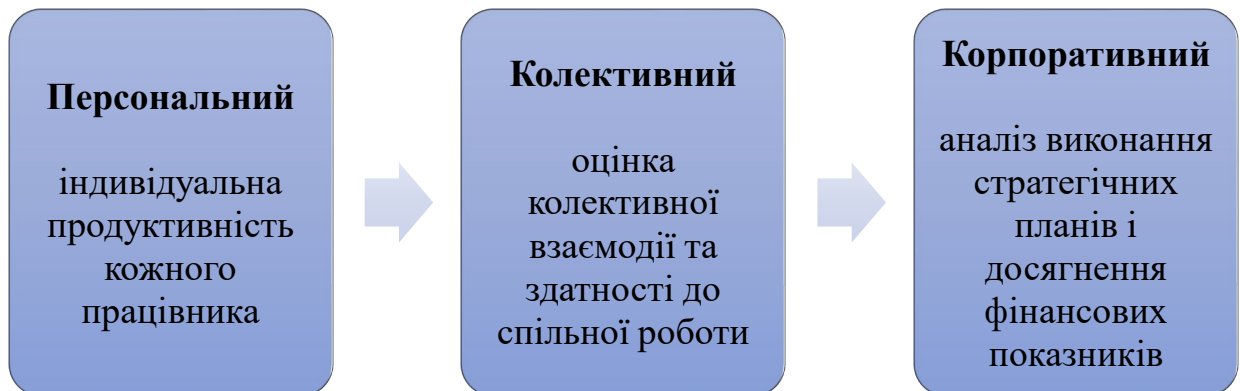


Рисунок 1.1 – Мультирівневе оцінювання менеджменту

*Джерело: розроблено автором на основі [16; 24; 33]*

Отже, чинники невизначеності супроводжують будь-які зміни на підприємстві і суттєво впливають на менеджмент. Зміни, що виникають стихійно потребують нових інструментів управління, наприклад, необхідність перегляду та адаптації цілей відповідно до нових умов. Нові вимоги до оптимізації ресурсів та селекції стратегій в умовах обмежених можливостей спонукають до пошуків ефективних способів використання наявних ресурсів.

Невизначеність реакції команди співробітників повинна стимулювати менеджера до врахування можливих реакцій та адаптація управлінських рішень. Потреба швидких комунікацій з командою та зацікавленими сторонами вимагає оперативного інформування про нові умови та обставини,

а необхідність розробки механізмів для ефективного управління невизначеністю та контролю результатів діяльності підприємства потребує впровадження систем ризик-менеджменту.

Менеджери, як лідери змін, повинні прогнозувати складні та непередбачувані моменти. Новий проєкт не завжди розвивається згідно із затвердженим планом, тому передбачення та оптимізація ризиків є важливими завданнями менеджера в умовах змін. Менеджмент в умовах змін має йти в ногу часом і вимогами моделювання та варіативності сценаріїв, виявлення додаткових ресурсів, інноватики, розвитку цифрової культури.

Окремо потрібно додати, що в умовах економічної нестабільності управління людськими ресурсами потребує особливої уваги до питань залученості працівників, їхньої задоволеності роботою та утримання талантів. Показники Employee Net Promoter Score (eNPS) та плинності кадрів набувають ще більшого значення, оскільки відображають рівень організаційного здоров'я та допомагають ідентифікувати приховані проблеми в управлінській практиці, зокрема eNPS є важливим індикатором рівня лояльності працівників, який вимірює, наскільки ймовірно, що співробітники рекомендуватимуть компанію своїм знайомим. У період економічної нестабільності показник eNPS дозволяє оцінити задоволеність роботою та виявити групи ризику серед працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів є ключовим індикатором, що відображає стабільність трудового колективу та якість організаційного клімату. У кризові часи цей показник може зростати до граничного порогу через невизначеність, падіння довіри до роботодавця чи відсутність перспектив. Для зменшення розщепленої ядра колективу у менеджменті слід зосередитися на утриманні талановитих працівників шляхом надання додаткових можливостей для професійного розвитку, навчання, розширення функцій і горизонтального просування кар'єрою, які дають працівникам відчуття стабільності, самореалізації та особистісного зростання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **2.1. Характеристика ведення менеджменту у ТОВ «ДАК-ТРАНС»**

ТОВ «ДАК-ТРАНС» – це сучасне транспортно-експедиційне підприємство, що працює на ринку транспортних послуг України з 2006 року (знаходиться у місті Кропивницький). Підприємство спеціалізується на міжнародних та внутрішніх перевезеннях великогабаритних та важких вантажів, використовуючи автопарк сучасних тягачів (MAN TGX, Mercedes-Benz, DAF FX450, Scania R420). Підприємство має ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, що свідчить про високий рівень відповідальності та дотримання міжнародних стандартів безпеки.

Ключові характеристики автопарку стосуються вантажівок MAN TGX, оскільки вона має високу вантажопідйомність (до 28 тон), потужний двигун, сучасні системи безпеки та комфорту для водія та Scania R420 через економічність витрат пального (23 л/100 км) та високу тягову характеристику (до 11,7 тон). Основні напрямки діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» включають планування, зокрема оптимізація маршрутів, розрахунок витратна здійснення перевезень, встановлення цін на послуги. Виконання, тобто власне забезпечення своєчасної та якісної доставки вантажів і контроль процесів перевезення, управління ресурсами.

Особливості менеджменту у ТОВ «ДАК-ТРАНС» великою мірою зумовлені його організаційно-правовим статусом товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство має автономію у своїй діяльності, включаючи право на участь в об'єднаннях та самостійне управління своїми справами. Засновники (учасники) мають суттєвий вплив на стратегічне управління підприємством, директор, окрім участі у розробці перспективних планів, відповідає за повсякденну діяльність підприємства. Така структура

управління, як доведено практикою, дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, досягати поставлених цілей.

Предметом діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» у відповідності із статутом (статут – Додаток А):



Рисунок 2.1 – Предмет діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: Статут ТОВ «ДАК-ТРАНС», Додаток А

У зв'язку із великою війною, яка почалася в Україні у 2022 році, у секторі транспорту та логістики відбулися великі зміни. Вплив загальнонаціональних логістичних проблем на ТОВ «ДАК-Транс» також є помітним. Передусім, це зростання цін на паливе, запчастини та послуги, необхідність пошуку альтернативних маршрутів, що збільшує протяжність перевезень, а також витрати на додаткові перевірки та оформлення документів

на блокпостах. Відбулося зменшення попиту на певні види вантажів через зміну економічної ситуації, підвищилася складність пошуку нових клієнтів у зв'язку з нестабільністю ринку, з'явилася необхідність постійного моніторингу змін у законодавстві та регулювання. Ризикованість ведення діяльності в умовах економічної нестабільності багаторазово підвищилася. Так, додалися ризики пошкодження або втрати вантажів через погіршення стану доріг та нестабільну ситуацію, політичні та військові ризики, екологічні ризики, пов'язані з перевезенням небезпечних вантажів.

Взагалі, на ринку вантажних перевезень в Україні після російського повномасштабного вторгнення відбулися сильні зміни. Передусім, це скорочення обсягів перевезень у транспортній та логістичній галузях. Згідно з аналітичними даними, воєнні дії зумовили зменшення обсягів автомобільних перевезень на 22%, залізничних – на 48%, морських – на 85%, а авіаційних – майже на 100% (рис. 2.1).

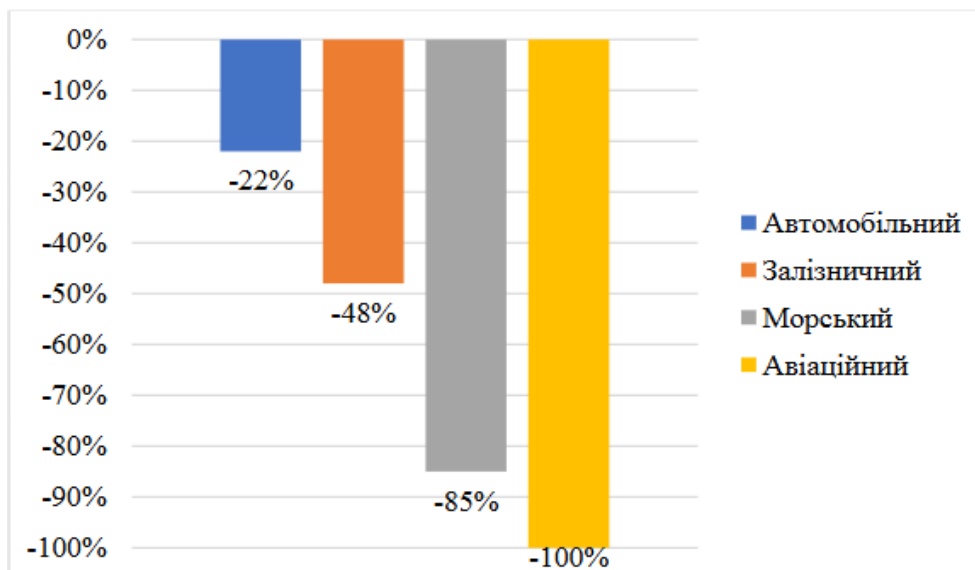


Рисунок 2.2 – Зниження обсягів перевезень вантажів у розрізі видів транспорту у 2022 році, %

Джерело: [4]

Надзвичайного значення у вантажних перевезеннях набули міжнародні перевезення, адже в умовах обмеження експорту домінантних продуктів аграрної галузі України (зокрема пшениці, сої, кукурудзи) виникла нагальна

потреба у забезпеченні зовнішньоторговельного обороту. Це вкрай важливо для притоку іноземної валюти до країни та часткової стабілізації економічної ситуації. Економіка України виявилася недостатньо диверсифікованою та гнучкою, щоб швидко перебудуватися у нових умовах. Слабка державна політика в сфері підтримки інновацій та бізнесу, а також низький рівень довіри суспільства до влади посилили негативні наслідки війни для експорту.

Основні виклики, які утворилися в умовах економічної нестабільності, ми структурували у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Виклики воєнного часу та їх вплив на ведення менеджменту у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Виклик	Вплив на менеджмент
Безпека персоналу	Пряма загроза життю, психологічний тиск, проблеми з евакуацією
Пошкодження інфраструктури	Ускладнення проїзду, збільшення витрат, обмеження маршрутів
Логістичні перебої	Обмеження руху, митні затримки, дефіцит пального, деталей для ремонту
Зміна попиту	Зменшення обсягів перевезень, зміна структури вантажів
Фінансові труднощі	Зростання витрат, проблеми з кредитуванням

*Джерело: складено автором*

Додаткові фактори, які потрібно брати до уваги, це – постійні зміни законодавства, що регулює діяльність автотранспортних підприємств. Аналіз досвіду ТОВ «ДАК-ТРАНС» свідчить про те, що в умовах кризи важливо швидко приймати рішення та шукати нові можливості, планувати роботу в трансформованих умовах і забезпечити способи швидкого узгодження дій з основними стейкхолдерами, фокусуватися на людському факторі, підтримувати мотивацію людей в колективі рухатися далі, а також діяти прозоро та етично, підтримуючи позитивний імідж підприємства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Першим пунктом в аналізі фінансового та економічного стану підприємства є простеження зв'язку рішень менеджменту щодо управління активами в умовах нестабільності – інвестиції, заморожування інвестицій, зміна структури активів. Сильні та слабкі рішення керівництва підприємства в управлінні активами мають прямі наслідки на результати його діяльності. Таблиця 2.2 дає уявлення про зміну загальної вартості активів ТОВ «ДАК-ТРАНС», які поділяються на дві основні категорії: необоротні та оборотні.

Таблиця 2.2 – Активи ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Роки	Активи, тис. грн	
	Необоротні	Оборотні
2019	924	6007
2020	547	6307
2021	408	7197
2022	228	10488
2023	220	8234

*Джерело: таблицю побудовано за додатком Б*

Динаміка загальних активів відображає загальне зростання вартості активів товариства з 2019 по 2022 рік. Поміж тим у 2023 році відбулося помітне зниження. Спостерігається стійка тенденція до зменшення вартості необоротних активів протягом усього періоду аналізу, тобто відбувається зменшення інвестицій у купівлю нових автомобілів для перевезень.

Вартість оборотних активів розвивається більш складно. Можна спостерігати зростання з 2019 по 2022 рік, а потім зниження у 2023 році, що пов'язано зі змінами в обсягах перевезень та коливаннях у дебіторській заборгованості. Мінімальне значення необоротних активів було у 2023 році і становило 220 тис. грн, максимальне – у 2019 році (924 тис. грн). Найменше значення оборотних активів – у 2019 році у розмірі 6007 тис. грн, а

максимальне – у 2022 році (10488 тис. грн).

Важливим показником і модифікацією фінансових активів підприємства, які можуть бути конвертовані у інше майно або продукцію (послуги), бути переданими або стати об'єктом продажів, є дебіторська заборгованість. Стан оборотних активів ТОВ «ДАК-ТРАНС» та їх розвиток прямо залежить від розміру дебіторської заборгованості, термінів її погашення та ймовірності її суцільного непогашення (рис. 2.3).

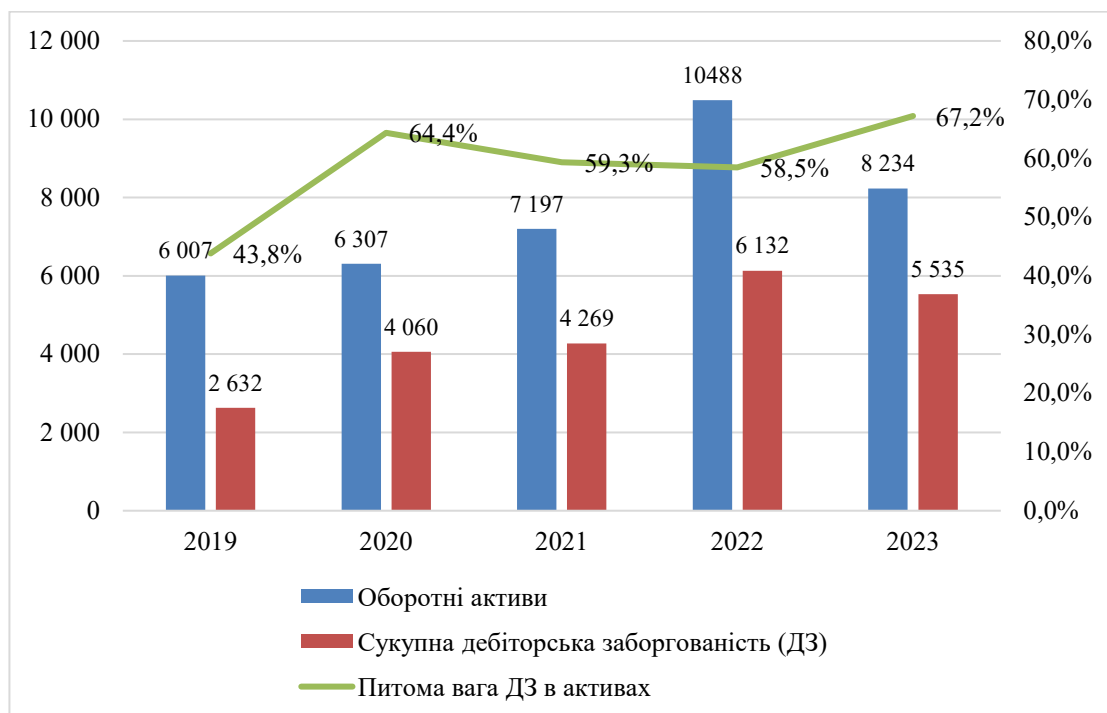


Рисунок 2.3 – Порівняльний аналіз дебіторської заборгованості і оборотних активів ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: рисунок побудовано за додатком Б

На цій гістограмі (рис. 2.2) з групуванням оборотних активів і дебіторської заборгованості чітко простежується динаміка двох найбільш важливих показників фінансового стану підприємства. Очевидно, що загалом спостерігається стійка тенденція до зростання загальної суми оборотних активів протягом 2019-2023 рр., що є доказом того, що у товариства збільшилися обсяги перевезень та зросли запаси. Проте, вже у 2023 році бачимо незначне зниження порівняно з 2022 роком.

Сукупна дебіторська заборгованість ТОВ «ДАК-ТРАНС» також зростає, що взагалі не є позитивним явищем, оскільки сигналізує про збільшення наданих послуг у кредит та про погіршення дисципліни платежів дебіторів. Варто зазначити, що темпи зростання дебіторської заборгованості перевищують темпи зростання оборотних активів у деякі роки. Це може вказувати на потенційні ризики, пов'язані з непогашенням дебіторської заборгованості. Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах коливається протягом 2019-2023 рр., тому що структура оборотних активів підприємства змінюється. Кредитна політика ТОВ «ДАК-ТРАНС» є терпимою до неплатників, з якими у підприємства давні надійні зв'язки, тому продовження термінів сплати за надані послуги перевезень призводить до збільшення дебіторської заборгованості.

Цікавим, на наш погляд, є порівняння кредиторської заборгованості (зобов'язань підприємства) і нерозподіленого прибутку, який підприємство залишає в резерві (рис. 2.4).

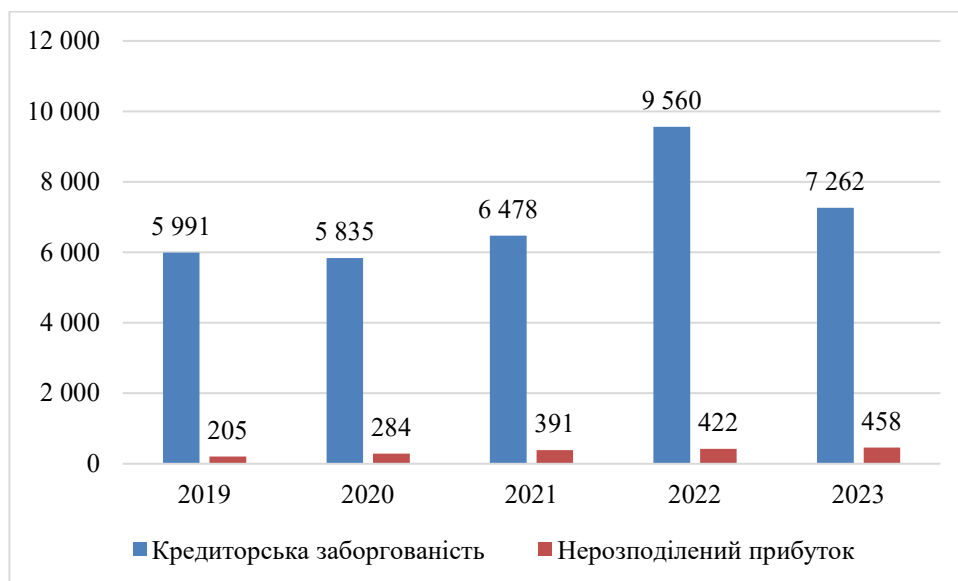


Рисунок 2.4 – Порівняльний аналіз дебіторської заборгованості і оборотних активів ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: рисунок побудовано за додатком Б

Як можна відмітити, спостерігається загальна тенденція до зростання кредиторської заборгованості з 2019 по 2022 рік, після чого відбулося незначне

зниження у 2023 році (на 2298 тис. грн), тобто відбулося збільшення заборгованості перед постачальниками, кредиторами, працівниками по заробітній платі або іншими дотичними до підприємства суб'єктами.

Нерозподілений прибуток неухильно зростає протягом усього періоду, що вказує на те, що підприємство отримує прибуток і має певні резерви для подальшого розвитку. Мусимо зауважити, що постійне зростання кредиторської заборгованості може свідчити про проблеми з менеджментом, а саме, з управлінням оборотним капіталом. Затримувати платежі своїм партнерам-постачальникам доволі ризиковано, тому що це негативно впливає на репутацію підприємства та ускладнює подальшу історію співпраці з партнерами. Зростання нерозподіленого прибутку є доказом того, що підприємство інвестує в свій розвиток. Зростання нерозподіленого прибутку при одночасному зростанні кредиторської заборгованості є сигналом того, що підприємство ефективно використовує, по суті, кредитні (позичені у партнерів і безкоштовні) ресурси для фінансування своєї діяльності. Однак, якщо ця тенденція буде зберігатися, існує ризик втрати платоспроможності.

Стійке зростання нерозподіленого прибутку сигналізує про консервативну політику розподілу прибутку, коли більша частина прибутку реінвестується в підприємство, це свідоме рішення менеджменту і націлене на прагнення стійкого розвитку та зміцнення фінансового становища.

Розгляд показників, що є підсумковими стосовно діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС», відмічаємо, що чистий дохід від реалізації послуг у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 2 тис. грн, за 2022-2023 рр. скоротився на 35 тис. грн. Собівартість послуг, які підприємство реалізувало в інтервалі між 2019 р. та 2020 р. зменшилась на 10 тис. грн, а уже за більш пізній період, з 2022 р. до 2023 р. вона скоротилася на 43 тис. грн. Валовий прибуток з 2019 р. до 2020 р. підвищився на 111 тис. грн, у 2020-2021 рр. він став більше на 814 тис. грн, з 2022 р. і до 2023 р. валовий прибуток виріс на 553 тис. грн (або майже у шість разів). Для проведення детального аналізу собівартості реалізованих послуг і чистого прибутку, отриманого ТОВ «ДАК-ТРАНС» за останні п'ять років,

необхідно розглянути динаміку кожного з показників окремо, а також їх поведінку у взаємозв'язку. Як можна відмітити при уважному вивченні рис. 2.5, спостерігається хвилеподібна мінливість у динаміці собівартості послуг. Після зниження у 2020 році відбувається зростання у 2021 та 2022 роках, а у 2023 році спостерігається різке зниження, що, звісно, означає нестабільність у процесах надання послуг, зростання цін на паливо, мастила, інфляційні процеси, збільшення вартості запасних частин та інших факторів, що впливають на собівартість послуг.

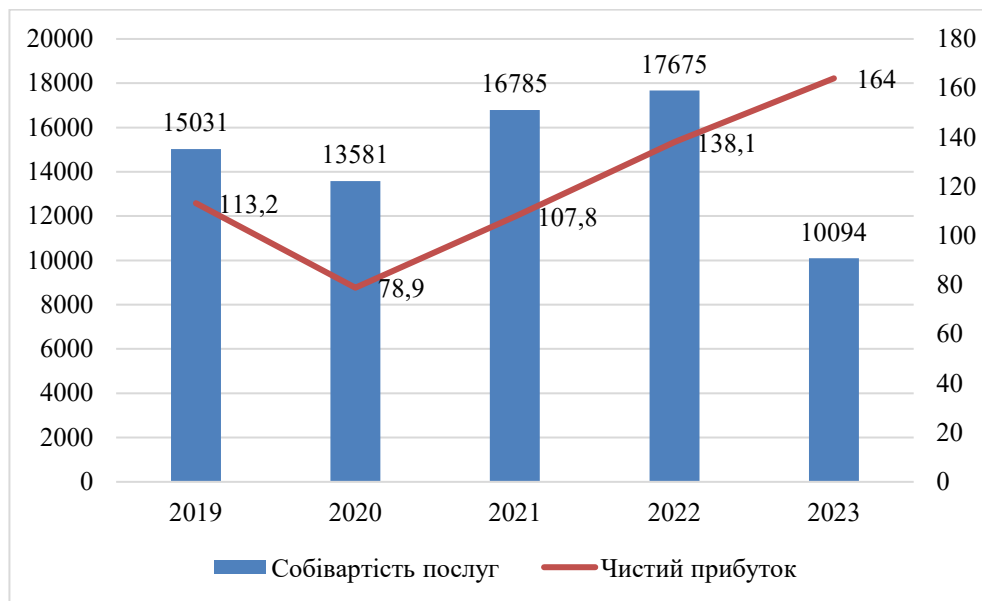


Рисунок 2.5 – Порівняння собівартості послуг та чистого прибутку ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: рисунок побудовано за додатком Б

Динаміка чистого прибутку ТОВ «ДАК-ТРАНС» має позитивну тенденцію зростання протягом 2019-2023 рр., що означає загальну ефективність менеджменту та спроможність формувати прибуток. Однак, варто звернути увагу на різке зростання прибутку у 2023 році, що було наслідком сприятливої ринкової кон'юнктури, пов'язаної із необхідністю перевезень вантажів на схід країни, а також вивозити майно вимушених переселенці з прифронтових територій, відповідно підприємство виконувало більше замовлень. Позитивна динаміка чистого прибутку свідчить про ефективність загальної стратегії підприємства. Зміни цін на паливо, витратні

матеріали, запасні частини, особливо впливають на собівартість перевезень.

У ході проходження переддипломної практики та комунікацій з керівником практики від підприємства, було з'ясовано, що менеджмент в умовах війни має зачіпати багато організаційних та соціальних факторів. Емоційний стан працівників (особливо водіїв через надто високу відповідальність за вантаж, майно, власну безпеку), перерозподіл внутрішніх ролей, короткотермінове бліц-планування та швидка адаптація до тих факторів, яких в принципі неможливо передбачити. Тому роль менеджменту в умовах нестабільності економіки зводиться до того, щоб кристалізувати напрям, визначити пріоритети та постійно комунікувати навіть поза межами питань, що виникають на порядку денному.

Водії вантажних автомобілів ТОВ «ДАК-ТРАНС» на сьогодні виконують надзвичайно важливу роботу, що вимагає від них не лише професійних навичок, а й певних рис характеру. Вони відповідають не лише за безпеку вантажу, але й за життя людей, які залежать від своєчасної доставки гуманітарної допомоги, зерна, продуктів харчування. Емоції, такі як обережність, концентрація та здатність швидко реагувати на непередбачувані ситуації, є критично важливими для безпечного керування транспортним засобом. Відсутність цих емоцій може призвести до необережних маневрів, порушень правил дорожнього руху та, як наслідок, аварій.

Робота водіїв пов'язана з тривалими переїздами, дефіцитом сну, стресом, тому вони мають бути фізично і психологічно готові до таких навантажень, зберігати здатність приймати правильні рішення в умовах невизначеності. Водії мають бути завжди готовими до змін маршрутів, умов роботи, непередбачених ситуацій.

Менеджери у ТОВ «ДАК-ТРАНС» несуть відповідальність за складний та життєво важливий процес доставки вантажів в екстремальних умовах. Тому здатність мотивувати людей, встановлювати чіткі цілі та забезпечувати їх досягнення в умовах постійного стресу – це те, завдяки чому підприємство тримається на плаву. Директору та його найближчим помічникам у реалізації

стратегії виживання підприємства в кризових умовах притаманні спокій та впевненість в собі, здатність приймати раціональні рішення в невідомих ситуаціях, готовність швидко реагувати на зміни ситуації, розробляти нові маршрути та вирішувати нестандартні завдання, розуміння важливості своєї роботи для забезпечення безпеки та життєдіяльності людей, здатність ефективно спілкуватися з водіями, клієнтами, військовими. Хороший менеджер – він одночасно і цінний партнер, волонтер, організатор. Від його вміння координувати роботу колективу людей і техніки залежить безперебійна робота логістичних ланцюгів. Здатність планувати логістичні маршрути з урахуванням мінливої обстановки, прогнозувати можливі ризики та розробляти ефективні плани дій, розуміння психологічного стану водіїв, які працюють в екстремальних умовах, знання особливостей роботи вантажних автомобілів, основ технічного обслуговування та ремонту окремих вузлів та агрегатів – всі перелічені навиками є вкрай необхідними в умовах нестабільності економічних та політичних умов сьогодення.

Робота менеджера в умовах війни – це складний і відповідальний процес, який вимагає високого рівня професіоналізму та особистісних якостей. Такий менеджер повинен бути не тільки лідером, але й психологом, логістом та стратегом. В умовах війни автотранспортне підприємство має ідентифікувати потенційні загрози та розробляти стратегії для їхнього уникнення. Наприклад, аналіз маршрутів із точки зору безпеки, використання альтернативних логістичних ланцюгів та забезпечення водіїв засобами індивідуального захисту – це прояви проактивного підходу. Керівник повинен створювати умови для регулярної оцінки операційних ризиків, залучаючи до цього працівників різних рівнів. Керівник автотранспортного підприємства має стати прикладом для своєї команди. В умовах воєнного часу це означає демонстрацію витримки, послідовності у діях та гнучкості у прийнятті рішень. Наприклад, якщо основна цінність компанії – безпека, то керівник повинен дотримуватись стандартів безпеки особисто та вимагати цього від інших.

### 2.3. Оцінка впливу менеджменту на динаміку господарських процесів товариства «ДАК-ТРАНС»

Аналіз підприємницької активності та динаміки господарських процесів ТОВ «ДАК-ТРАНС» презентує факт того, що ефективність менеджменту має прямий вплив на стійкість підприємства у складних економічних умовах (табл. 2.3). Впровадження проактивних управлінських рішень дозволяє зменшити ризику, підвищити оборотність активів та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз підприємницької активності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Індикатор підприємницької активності	Роки періоду					Відхилення у 2023 р. порівняно з 2022 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Швидкість обороту активів	2,02	2,01	2,33	1,68	1,37	-0,31
Швидкість обороту дебіторської заборгованості	5,33	3,36	4,18	2,93	2,09	-0,84
Швидкість обороту кредиторської заборгованості	5,42	5,19	7,18	5,85	3,71	-2,14
Швидкість обороту власного капіталу	14,92	13,45	15,82	15,47	9,72	-5,75

*Джерело: таблицю побудовано за розрахунками автора та додатком Б*

Динаміка господарських процесів підприємства відображає його здатність змінюватися у змін зовнішньому просторі. В умовах економічної нестабільності особливу увагу слід приділяти ефективності використання ресурсів, що проявляється через такі показники, як оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, власного капіталу.

За період діяльності підприємства 2019-2023 рр. швидкість обороту активів знизилася з 2,02 у 2019 році до 1,37 у 2023 році. Після незначного зростання у 2021 році (+0,34 порівняно з 2020 роком), спостерігався зниження, зокрема у 2022–2023 роках (-0,67 і -0,30 відповідно). Це свідчить про зниження

ефективності використання активів у діяльності підприємства. Швидкість обороту дебіторської зменшилася з 5,33 у 2019 році до 2,09 у 2023 році. Найбільше зниження відбулося у часовому інтервалі 2022-2023 років (-1,25 і -0,83), що сигналізує про ускладнення в управлінні розрахунками з клієнтами та збільшенням ризику неплатежів. Швидкість обороту кредиторської заборгованості зменшилася з 5,42 у 2019 році до 3,71 у 2023 році. Незважаючи на позитивне нарощування у 2021 році (+1,99), тенденція до спаду у 2022-2023 роках (-1,31 і -2,15) є доказом того, що є погіршення управління зобов'язаннями перед постачальниками.

Швидкість обороту власного капіталу дає підстави вважати, що після зростання у 2021 році (+2,37), у 2023 році цей показник понизився на -5,76 порівняно з 2022 роком, тобто на 37,2%. Це свідчить про необхідність вдосконалення політики користування власними ресурсами.

Аналіз рентабельності дає підґрунтя для визначення того, які напрямки бізнесу приносять найбільший прибуток (сильні сторони), а які – потребують додаткових інвестицій або реструктуризації (слабкі сторони). На основі аналізу рентабельності можна оптимізувати розподіл ресурсів, спрямовуючи їх на ті напрямки, які приносять найбільший прибуток. Таким чином менеджмент розподіляє увагу між різними групами продукції чи послуг, підкреслюючи найважливіші з них. Аналіз рентабельності є важливою основою для прийняття стратегічних рішень, таких як інвестування в нові проєкти, вихід на нові ринки, реструктуризація бізнесу. Загалом, аналіз рентабельності – це незамінний інструмент для будь-якого бізнес-лідера. Він дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, виявити потенційні проблеми та розробити стратегію для досягнення поставлених цілей. І так само, як диригент керує оркестром, керівник підприємства, використовуючи аналіз рентабельності, керує своїм бізнесом, спрямовуючи його до гармонійного звучання.

Аналіз індикаторів рентабельності дозволяє виявити певні тенденції та зробити висновки щодо фінансового стану підприємства. Рентабельність

активів ТОВ «ДАК-ТРАНС» відображає відносну ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. За результатами аналізу можна констатувати, що цей показник має тенденцію до коливань, проте загалом спостерігається незначне зростання. Так, у 2023 році рівень рентабельності активів досяг найвищого значення за весь період дослідження і склав 1,9% (рис. 2.6).

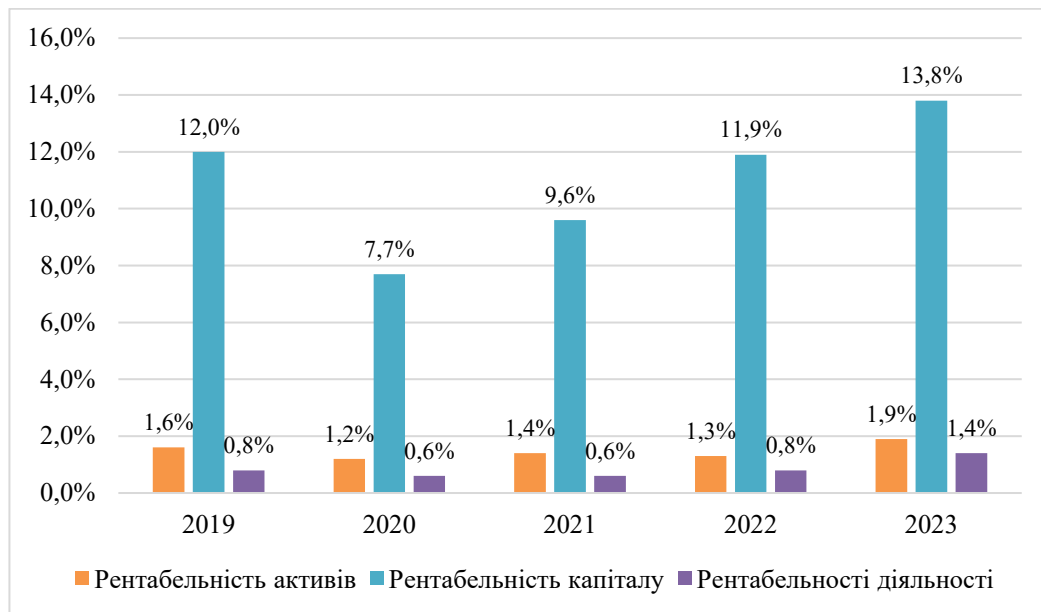


Рисунок 2.6 – Розрахунки рентабельності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

*Джерело: рисунок побудовано за розрахунками автора та додатком Б*

Для кращого забезпечення рентабельності вище середньогалузевої ТОВ «ДАК-ТРАНС» повинно мати сильні позиції по відношенню до конкурентів, переважно в двох категоріях конкурентних переваг: нижчих витратах (витрати ресурсів пального, витрати на оформлення заявок, витрати на просування послуги); диференціації або спеціалізації – незамінності продукції, з точки зору замовників транспортних послуг.

Рентабельність капіталу відображає ефективність використання власних коштів інвесторів. Динаміка цього показника є більш вираженою і має стійку тенденцію до зростання. Зокрема, у 2023 році рентабельність капіталу збільшилася на 6,9 відсоткових пунктів порівняно з 2019 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємством.

Дослідження засвідчили, що ТОВ «ДАК-ТРАНС» дотримується

нейтральної стратегії ціноутворення при плануванні рентабельності діяльності. Такий підхід передбачає, що вартість послуги визначається шляхом додавання до її собівартості середньої норми прибутку, яка є типовою для ринку транспортних автомобільних послуг. Такий підхід дозволяє підприємству отримати середній рівень прибутку, не ризикуючи втратити клієнтів через занадто високу ціну.

Розглянемо рентабельність діяльності. Вона характеризує ефективність основної діяльності підприємства. Аналіз даних показує, що цей показник також має тенденцію до зростання, хоча темпи зростання є більш помірними порівняно з рентабельністю капіталу.

Загалом, результати аналізу дають підстави вважати, що фінансовий стан підприємства за період 2019-2023 роки має позитивну динаміку. Зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та посилення його фінансової стійкості.

Зауважимо, що ТОВ «ДАК-ТРАНС» функціонує в сегменті транспортно-експедиційних послуг, це вимагає високої ефективності управління оборотним капіталом для забезпечення конкурентоспроможності. Оскільки підприємство спеціалізується на перевезенні великогабаритних і важких вантажів, його операційна діяльність супроводжується значними витратами, зокрема на пальне, технічне обслуговування автопарку та страхування вантажів. В умовах економічної нестабільності, спричиненої військовими діями та макроекономічними викликами, оптимізація оборотного капіталу є критично важливою. Для транспортного підприємства, яке надає послуги на умовах відстрочення платежів, затримка в оплаті може створити значні фінансові ризики. З аналізу показників ділової активності ТОВ «ДАК-ТРАНС» (зокрема, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості), видно тенденцію до зниження швидкості погашення боргів клієнтами. З цього кута погляду важливо запровадити політику сегментації клієнтів для надання відстрочки лише надійним партнерам та використовувати дисконтування рахунків-фактур або факторинг для швидкого отримання грошових коштів.

Недостатньо продумане управління зобов'язаннями перед постачальниками може обмежити ліквідність підприємства. Зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості вказує на потребу у вдосконаленні платіжної дисципліни.

Для ТОВ «ДАК-ТРАНС» запаси (запасні частини, мастильні матеріали, шини тощо) є важливим ресурсом, що впливає на готовність автопарку до виконання замовлень. Неєфективне управління запасами може призвести до перевитрат або дефіциту ресурсів. На рівні всього підприємства важливо виховувати орієнтовану на готівку культуру, що сприятиме прозорості фінансових операцій і підвищенню загальної ефективності можна, наприклад, впровадити тренінги для працівників, щоб роз'яснити важливість управління грошовими потоками та впливу цього на фінансову стійкість.

ТОВ «ДАК-ТРАНС» у своїй господарській діяльності з практичної сторони реалізації функцій менеджменту, використовує різні форми фінансування. Основні форми фінансування – це внутрішні джерела, тобто використання прибутку для розвитку автопарку, модернізації обладнання та забезпечення операційної діяльності, а також зовнішні джерела: банківські кредити, лізинг транспортних засобів (оперативний або фінансовий). Особливою корисністю відзначається лізинг, який дає змогу поступово оновлювати автопарк без значного початкового фінансового навантаження.

Динаміка господарських процесів підприємства «ДАК-ТРАНС» вказує на ефективне управління структурою капіталу, що скероване на досягнення балансу між власним і залученим капіталом. Основними напрямками використання капіталу є: придбання та обслуговування вантажного автотранспорту, спрямування коштів у логістичні склади. Застосування сучасних цифрових систем управління логістикою підприємство використовує для оптимізації маршрутів і підвищення ефективності роботи.

ТОВ «ДАК-ТРАНС» забезпечує збалансованість надходжень і видатків шляхом планування грошових потоків. Основна увага під час планування у менеджменті цього напрямку діяльності приділяється розрахунку тарифів на

перевезення, які враховують ринкову ситуацію та витрати підприємства та оптимізації графіків погашення кредитів і лізингових платежів, щоб уникнути касових розривів.

Фінансова діяльність підприємства спрямована на підтримання належного рівня ліквідності для своєчасного виконання зобов'язань перед партнерами, замовниками, банками, що досягається завдяки використанню таких механізмів, як страхування вантажів і автотранспорту, створення резервних фондів та раціональне управління витратами.

Окремо відмітимо, що фінансова діяльність ТОВ «ДАК-ТРАНС» організована за методом комерційного розрахунку, який базується на принципах повної господарської відокремленості, тому що підприємство має чітко визначені права власності на фінансові ресурси й несе відповідальність за їх використання. Витрати на експлуатацію автотранспорту, технічне обслуговування і логістику покриваються за рахунок доходів від перевезень – це відповідає принципу самокупності господарських операцій. Тарифи на послуги формуються з урахуванням отримання прибутку, що дозволяє підприємству розширюватися.

Розвиток автопарку та відкриття нових напрямків здійснюється за рахунок прибутку і залучених коштів, які погашаються за рахунок майбутніх доходів. Загалом, ТОВ «ДАК-ТРАНС» відповідає за фінансові результати своєї діяльності перед кредиторами, замовниками та власниками підприємства. Зазначені заходи спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його підприємницької активності, екологічної відповідальності, конкурентоспроможності на ринку автоперевезень та підтримання фінансової стійкості. Всі ці аспекти перебувають у фокусі уваги менеджменту підприємства і зміцнюють його репутацію надійного та відповідального перевізника.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### **3.1. Напрями трансформації менеджменту в сучасних умовах економічної нестабільності**

Дослідження, проведені нами у першому і другому розділах кваліфікаційної роботи, дозволили виокремити центральні засади трансформації систем управління, першим етапом якої є формування нових принципів, що враховують специфіку розвитку підприємств у контексті інноваційної перебудови та цифровізації. Зокрема, слід підкреслити, що у сучасному бізнес-середовищі, яке зазнає стрімких змін, критично важливо забезпечити функціонування адаптивної управлінської системи, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики. Підприємства мають бути готовими до непередбачуваних ситуацій, проявляти готовність до ризиків заради досягнення нових результатів. Дотримання цих напрямків розвитку сприятиме ефективній адаптації компаній до змін ринкового середовища.

Зростаюча конкурентна боротьба та швидка модернізація технологій вимагають від організацій постійного пошуку інноваційних рішень. Реалізація принципу новизни сприяє створенню творчої атмосфери для генерації нових ідей, пошуку ефективних рішень і зміцнення конкурентних позицій на ринку. В умовах цифрової епохи підприємства активно впроваджують цифрові платформи й інтегрують сучасні технології у свої бізнес-процеси. Великі обсяги даних набувають стратегічної важливості як в оперативному, так і в довгостроковому управлінні. Основні завдання включають збирання, обробку, аналіз, забезпечення конфіденційності й захисту даних. Це передбачає розробки ефективних систем управління інформацією для прийняття рішень.

В умовах інноваційного розвитку акцент має робитися на глибокому розумінні та ретроспективі змін потреб споживачів. Це дозволить

вдосконалювати продукти та послуги відповідно до актуальних запитів ринку. Удосконалення системи управління спрямоване на створення ефективних команд, здатних працювати у глобальному цифровому середовищі. Важливість відкритої комунікації та співпраці між різними рівнями менеджменту зростає, що потребує впровадження сучасних цифрових інструментів для взаємодії.

Динамічні зміни ринкових умов і технологій вимагають від працівників регулярного оновлення професійних компетенцій. Компанії повинні забезпечувати неперервне навчання, використовуючи інноваційні методи та цифрові платформи для підвищення кваліфікації співробітників.

Крім сказаного, потрібно додати, що у сучасних умовах турбулентності важливо враховувати не лише адаптивність, але й життєву стійкість організацій до зовнішніх загроз. Це включає створення систем моніторингу ризиків, розробку стратегій кризового менеджменту та диверсифікацію ресурсів для забезпечення стабільності в умовах непередбачуваних змін. Інноваційний розвиток має враховувати принципи сталості, тобто підприємству потрібно інтегрувати у свої стратегії соціально відповідальні практики, включаючи екологічну свідомість, етичне ведення бізнесу та підтримку соціальних ініціатив. Це сприятиме зміцненню репутації й довіри серед клієнтів та партнерів. Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) та автоматизованих систем у бізнес-процеси може значно підвищити ефективність управління. Це стосується автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних, прогнозування ринкових трендів і підтримки прийняття рішень на основі аналітичних моделей.

Перехід до інноваційної моделі управління потребує формування корпоративної культури, яка стимулює творчий підхід, відкритість до експериментів і готовність до впровадження нових технологій. Це також включає створення середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати ідеї та брати участь у спільному пошуку рішень. Для покращення роботи з клієнтами компаніям варто інтегрувати технології

персоналізації, такі як CRM-системи, чат-боти, онлайн-платформи для підтримки клієнтів та інші інструменти, що дозволяють забезпечити зручність і швидкість обслуговування. Розвиток емоційного інтелекту в менеджменті є особливо актуальним сьогодні. У цифрову епоху значущість людського чинника залишається високою, отже керівникам важливо розвивати навички конструктивного діалогу, зокрема вміння налагоджувати раціональні комунікації, мотивувати колектив й створювати позитивну робочу атмосферу.

У сучасних умовах важливо розширювати партнерську мережу, зокрема в межах цифрових екосистем, для реалізації спільних проєктів і обміну досвідом. Це може включати кооперацію з іншими компаніями, університетами, стартапами та дослідницькими центрами. Цифрова етика та відповідальне використання технологій вимагає нових підходів і знань. Зростання ролі технологій вимагає усвідомленого підходу до їх використання. Підприємство має враховувати аспекти цифрової етики, такі як захист даних, прозорість алгоритмів і недопущення дискримінації у процесах автоматизованого прийняття рішень.

Для підприємства, що займається вантажоперевезеннями, необхідно створити структури та інструменти, які допоможуть налаштувати інноваційні підходи, наприклад, цифрова трансформація логістики, впровадження систем управління транспортом (TMS) для оптимізації маршрутів, зменшення витрат на паливо та підвищення ефективності. Використання IoT-сенсорів для моніторингу стану вантажів, наприклад, температури при перевезенні техніки чи меблів. Використання великих даних для прогнозування попиту на транспортні послуги та оптимізації графіків доставки. Застосування алгоритмів машинного навчання для аналізу попередніх замовлень і рекомендації найкращих рішень.

Перехід до системи «перевезення як сервіс» (TaaS), коли клієнти отримують можливість замовляти послуги через онлайн-платформи. Використання спільних платформ для об'єднання вантажів різних клієнтів у межах одного маршруту (консолідація вантажів). Персонал підприємства є

вирішальним елементом впровадження інновацій. Корпоративним лідерам слід зосередитися організації тренінгів для водіїв щодо використання нових технологій, таких як GPS-трекери, мобільні додатки для комунікації чи системи управління, навчанні менеджерів працювати з TMS та іншими програмами для контролю логістичних процесів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Адаптація інновацій у менеджменті підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Ключовий елемент	Опис для транспортного підприємства	Очікувані результати
Фреймворки, інструменти та практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження TMS для оптимізації маршрутів і витрат;</li> <li>- використання IoT-сенсорів для моніторингу вантажів;</li> <li>- аналітика великих даних для прогнозування попиту;</li> <li>- консолідація вантажів через спільні платформи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення витрат на паливе;</li> <li>- підвищення ефективності логістики;</li> <li>- краща завантаженість транспорту.</li> </ul>
Навчання, менторинг і підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги для водіїв щодо сучасних технологій;</li> <li>- менторинг для менеджерів із використання аналітичних систем;</li> <li>- програми мотивації працівників за інноваційні пропозиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- прискорення адаптації нових технологій;</li> <li>- оновлення підходів до командної роботи.</li> </ul>
Масштабована та адаптивна підтримка системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження стандартів ISO 56000;</li> <li>- автоматизація процесів (замовлення, рахунки, моніторинг);</li> <li>- пілотні проєкти для тестування інновацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- системний підхід до інновацій;</li> <li>- гнучкість у зміні стратегії;</li> <li>- скорочення часу на щоденні нетворчі операції.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у систему управління підприємством, що спеціалізується на автомобільних вантажоперевезеннях, здатна суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів, особливо в умовах економічної нестабільності. Використання генеративного ШІ (GenAI) у поєднанні з традиційними алгоритмами машинного навчання та аналітичними

практиками відкриває можливості для трансформації менеджменту, що базується на інноваціях і гнучкості.

Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності вантажоперевезень є доцільними в сучасних умовах господарської діяльності. ШІ здатний обробляти значні обсяги інформації, зокрема дані про маршрути, паливні витрати, стан автомобільного парку і динаміку попиту на послуги. Така аналітика дозволяє ідентифікувати слабкі місця, оптимізувати використання ресурсів і прогнозувати ризики, що є критично важливим в умовах нестабільності. Використання моделей машинного навчання дозволяє заздалегідь виявляти зміни в транспортному секторі, такі як зростання цін на паливо або зміни попиту на певні напрямки перевезень. Це дає можливість завчасно адаптувати стратегії управління.

Оптимізація маршрутів і ресурсів є істотною для досліджуваного підприємства. Алгоритми штучного інтелекту можуть допомагати знаходити найбільш раціональні маршрути з урахуванням поточного трафіку, стану доріг, а також особливостей замовлень, що знижує витрати на транспортування та час доставки. GenAI здатний допомогти у створенні стратегій, що враховують нестандартні підходи до логістики, наприклад, розвиток комбінованих видів транспортування або співпрацю з іншими транспортними операторами.

Переваги для корпоративного управління полягають у тому, що інтеграція ШІ сприяє демократизації управління знаннями та доступу до експертних інструментів. Наприклад, автоматизація рутинних процесів дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях. Крім того, технології ШІ сприяють навчанню персоналу завдяки інтерактивним платформам, що надають рекомендації та розвивають навички роботи з великими обсягами даних.

Однак успішна інтеграція штучного інтелекту потребує подолання низки перешкод. По-перше, необхідно інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури підприємства. По-друге, важливо забезпечити підготовку

персоналу до роботи з новими технологіями. І нарешті, потрібна адаптація організаційної культури до змін, які передбачає використання ШІ.

В табл. 3.2 відображені очікувані результати від впровадження штучного інтелекту в менеджмент автомобільних вантажоперевезень в умовах економічної нестабільності

Таблиця 3.2 – Інтеграція штучного інтелекту в менеджмент автомобільних вантажоперевезень в умовах економічної нестабільності

Сфера застосування	Опис	Результати
Аналіз великих масивів даних	Обробка інформації про маршрути, витрати на паливе, зміни попиту.	Виявлення слабких місць, оптимізація ресурсів, прогнозування ризиків.
Прогнозування ринкових тенденцій	Використання моделей машинного навчання для передбачення коливання цін та попиту на перевезення.	Завчасна адаптація стратегій управління відповідно до ринкових умов.
Оптимізація маршрутів і ресурсів	Знаходження економічно вигідних маршрутів із урахуванням трафіку, стану доріг, специфіки замовлень.	Зниження витрат на транспортування, скорочення часу доставки.
Генерація нових ідей	Створення стратегій із використанням GenAI, зокрема комбінованого транспортування.	Виявлення нових можливостей для бізнесу, підвищення конкурентоспроможності.
Автоматизація рутинних процесів	Використання ШІ для автоматизації повторюваних завдань, таких як управління розкладом, складання звітів, моніторинг замовлень.	Вивільнення ресурсів менеджерів для стратегічних завдань, підвищення ефективності управління.
Підвищення кваліфікації персоналу	Використання ШІ як інтерактивного коуча для розвитку навичок аналізу даних та інноваційного мислення.	Підвищення рівня знань і адаптації працівників до нових умов.
Зниження ризиків	Моніторинг ризиків у реальному часі (наприклад, технічні збої, форс-мажорні обставини) та розробка сценаріїв швидкого реагування.	Мінімізація впливу негативних факторів, підвищення стабільності бізнесу.

Джерело: складено автором

Інтеграція ШІ дозволяє призвичаїтися до економічної нестабільності завдяки підвищенню ефективності, оптимізації ресурсів і створенню нових можливостей. Для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити належну підготовку персоналу та інвестиції в інфраструктуру.

Уведення принципів сталого розвитку та інновацій в умовах економічної нестабільності дасть можливість підприємству пристосуватися до сучасних умов і максимізувати потенціал інновацій. Так, цифровізація маршрутів через впровадження програмного забезпечення для оптимізації логістики та скорочення порожніх пробігів забезпечить економію ресурсів і зменшить екологічний слід. Впровадження підходів вторинного використання деталей і матеріалів транспортних засобів, що зменшує навантаження на довкілля.

Інвестиції в персонал, а саме, навчання водіїв і технічного персоналу методам екологічного водіння й роботи з сучасним обладнанням підвищать їхню продуктивність і задоволеність роботою. Забезпечення належних умов для безпеки водіїв, включаючи сучасні системи моніторингу здоров'я та безпеки, сприятиме зниженню ризиків і зміцненню корпоративної репутації.

Застосування цифрових інструментів для моніторингу ефективності операцій і впровадження системи звітності за стандартами ESG забезпечить довіру з боку клієнтів і партнерів. Створення внутрішніх інноваційних команд для адаптації проривних технологій, таких як штучний інтелект, дозволить оперативно реагувати на ринкові зміни.

Для реалізації ESG-орієнтованих ініціатив у галузі автотранспортного менеджменту важливою є регуляторна підтримка, тому що виконання вимог законодавства щодо зниження викидів і впровадження сталих практик забезпечує відповідність державним стандартам. Інвестиції у сучасні транспортні засоби й цифрові платформи створюють базис для довготривалого ефекту. Орієнтація на екологічно відповідальні вантажоперевезення стає дедалі важливішою для замовників і підвищує прихильність клієнтів.

### **3.2. Практичні менеджмент-підходи до управління ризиками на підприємстві «ДАК-ТРАНС» в умовах економічної нестабільності**

Для підприємства «ДАК-ТРАНС» у нестабільній економіці важливо спрямувати зусилля та інвестиції в локальну оптимізацію, а саме, створення власних логістичних хабів та оновлення автопарку для покращення ефективності. Водії, логісти та менеджери мають бути навчені працювати в умовах підвищеної невизначеності, що включає курси з керування ризиками, роботи з цифровими системами та управління в кризових ситуаціях.

Побудова ефективного механізму управління ризиками на базі аналізу основних ризиків у транспортній діяльності, таких як політична нестабільність, коливання цін на паливо та запасні частини, недостатність інфраструктури та дефіцит замовлень має бути реалізоване за допомогою ризик-орієнтованого планування для розробки гнучких стратегій, що дозволяють еволюціонувати до змін, а також формування резервних фондів на випадок кризових ситуацій або несподіваних витрат.

Підприємство має бути готовим до швидких змін у попиті, цінах і умовах на ринку і швидко реагувати на ситуацію, зменшити залежність від окремих замовників або маршрутів для зниження ризиків фінансових витрат.

Сучасні менеджмент-підходи до управління ризиками на підприємстві «ДАК-ТРАНС» з точки зору практичної доцільності викликані необхідністю розвитку гнучкості, оскільки підприємство має швидко реагувати на зовнішні зміни, включно зі змінами в економіці, ситуацією на фронті та інфляційними процесами. Військові дії та економічна криза збільшують витрати на логістику, паливо та технічне обслуговування. Завдяки сценарному плануванню, довгостроковим партнерством і прозорій комунікації, компанія стає менш вразливою до зовнішніх загроз. Використання технологій, як-от TMS чи GPS, забезпечує оперативне управління бізнесом і конкурентоспроможність, а інвестиції в персонал гарантують, що працівники залишаться мотивованими й ефективними навіть у стресових умовах.

Рекомендації стосовно підвищення загальної ефективності менеджменту ТОВ «ДАК-ТРАНС» у вимірі нестабільної економіки наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо посилення ефективності менеджменту у ТОВ «ДАК-ТРАНС» в умовах нестабільності економіки

Вимір нестабільності	Рекомендація	Очікуваний результат
Складність	Впровадження сучасних TMS для оптимізації логістики.	Скорочення витрат, зменшення часу доставки.
	Проведення воркшопів для створення ментальних моделей організації.	Краща координація та розуміння впливу змін.
Невизначеність	Розробка сценарного планування для різних економічних ситуацій.	Готовність до різних варіантів розвитку подій.
	Побудова довгострокових партнерських відносин з клієнтами та постачальниками.	Зменшення ризиків раптових змін у бізнесі.
Мінливість	Розробка гнучкого ціноутворення, що враховує зміни ринкових умов.	Швидка адаптація тарифів до змін.
	Інвестиції в енергоефективні транспортні засоби або альтернативне паливо.	Зменшення витрат на паливо, підвищення екологічності.
Неоднозначність	Забезпечення прозорої комунікації зі стейкхолдерами.	Узгодженість дій, розв'язування конфліктів.
	Проведення аналізу інтересів для узгодження рішень між різними сторонами.	Покращення взаєморозуміння між стейкхолдерами.
Інновації	Використання великих даних та аналітики для прогнозування потреб ринку.	Більш точне планування і підвищення самоорганізації.
	Автоматизація контролю за транспортними засобами (GPS, датчики стану автомобілів).	Підвищення ефективності управління парком і реагування на проблеми.
Людський капітал	Проведення тренінгів для менеджерів і водіїв щодо роботи в умовах нестабільності.	Зростання кваліфікації персоналу, підвищення готовності до криз.
	Впровадження гнучкої системи мотивації, адаптованої до потреб співробітників.	Підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Джерело: складено автором

Специфіка діяльності досліджуваного нами підприємства передбачає наявність великої кількості ризиків, які обтяжують його функціонування. Ризики, пов'язані із перевезенням вантажів можуть бути технічного характеру,

зокрема, пов'язані із виходом з ладу транспортного засобу, причепа або обладнання через зношення, дефекти виробництва, відсутність технічного обслуговування або поломкою механізмів кріплення чи засобів навантаження/розвантаження.

Помилки при керуванні транспортним засобом, порушення технічних норм та правил експлуатації або недотримання режимів перевезення вантажів (температурний режим, вологість тощо) носять характер ризиків експлуатаційного плану. Багато ризиків пов'язані із дією людського чинника, зокрема, неправильне виконання завантажувально-розвантажувальних робіт, помилки при організації логістики та маршруту, недбалість або помилки водіїв, експедиторів, операторів чи логістів.

Ризики аварії з вини інших учасників транспортного процесу, на жаль, теж часто трапляються в практиці господарювання підприємства. Зокрема, це ДТП, викликані діями інших водіїв, пішоходів чи операторів транспорту або пошкодження вантажу чи транспорту через помилки на дорозі.

Досить частими є також ризики на стадії пакування та підготовки вантажу до завантаження, зокрема, це може бути використання ненадійної упаковки, що не відповідає характеру вантажу, а також неправильне маркування або недостатнє захисне пакування.

Певна річ, ризики завантаження та кріплення вантажу у вантажівку (зважування, пломбування) стосуються, як мінімум, трьох можливих ситуацій – неправильний розподіл ваги вантажу, що може призвести до аварії; ненадійне кріплення, яке викликає зсув вантажу в дорозі; недбалість при пломбуванні, що полегшує крадіжки.

Ризики на стадії перевезення вантажів стосуються ймовірностей ДТП, механічних пошкоджень під час руху, вібрації або різкого гальмування, несприятливих погодних умов (дощ, сніг, сильний вітер), а також втрат через неправильно обраний маршрут (об'їзди, аварійний стан дороги).

Ризики також можуть стосуватися стадії тимчасового складування, наприклад, пошкодження вантажу через неправильне складування

(температура, вологість) або банальне розкрадання або недостача під час зберігання. Небезпеки на стадії розвантаження вантажу стосуються пошкодження вантажу через необережність або неправильне використання техніки та помилок в документації під час передачі вантажу.

Дорожньо-транспортні пригоди (ДТП) можуть статися через різноманітні причини та обставини. Однією з найпоширеніших причин є зіткнення з іншими автомобілями, яке може бути спричинене недотриманням дистанції, перевищенням швидкості або неухважністю водіїв. Також ДТП можуть статися внаслідок зіткнення з нерухомими об'єктами, такими як стовпи, дерева, коли водії втрачають контроль над автомобілем.

Ризики вантажно-розвантажувальних робіт стосуються двох типів небезпек – пошкодження вантажу через недбалість працівників або несправності технічного обладнання (кранів, навантажувачів).

Стихійні лиха, пожежа, вибухи сьогодні є дуже актуальними в переліку загроз діяльності автотранспортного підприємства, зокрема, це можуть бути урагани, повені, землетруси, удари блискавки, вибухи або пожежі на шляху транспортування, а також каміння або уламки, викинуті колесами інших автомобілів. Пошкодження або втрата вантажу трапляється через фізичне пошкодження під час перевезення або через недбале завантаження або втрату вантажу через помилки у логістиці чи крадіжку.

Розкрадання – це, по суті, протиправні дії з боку третіх осіб, які викрадають частини або весь вантаж. Недостача вантажу виявляється у помилках при підрахунках, неправильно оформлені документи, крадіжка під час транспортування або зберігання.

Незаконне заволодіння означає викрадення транспортного засобу разом із вантажем. Протиправні дії третіх осіб стосуються або пошкодження та знищення транспорту через підпал, викрадення частин автомобіля або ж зумисне або випадкове пошкодження сторонніми особами. Для кожного з цих ризиків можна запропонувати окрему стратегію управління, що передбачає набір інструментів їх мінімізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Рекомендовані стратегії управління ризиками у ТОВ «ДАК-ТРАНС» відповідно до категорій ризиків

Категорія ризику	Опис ризику	Стратегії управління
Технічні ризики	Поломки транспорту, обладнання, засобів кріплення.	Регулярне технічне обслуговування; перевірка обладнання перед рейсом; використання сучасної техніки.
Експлуатаційні ризики	Неправильна експлуатація транспорту, порушення технічних норм.	Навчання персоналу; дотримання експлуатаційних інструкцій; контроль якості виконання робіт.
Ризики дії людського чинника	Помилки персоналу, недбалість під час перевезення чи завантаження.	Навчання та мотивація персоналу; запровадження системи контролю якості; автоматизація процесів.
Ризики аварій через інших учасників	ДТП через вину інших водіїв або пішоходів.	Вибір безпечних маршрутів; страхування вантажів; установка відеореєстраторів.
Ризики підготовки вантажу до перевезення	Погане пакування, маркування, підготовка вантажу.	Використання якісної упаковки; інструктаж персоналу щодо маркування; контроль стану вантажу перед відправкою.
Ризики завантаження/кріплення вантажу	Неправильне розподілення вантажу, ненадійне кріплення.	Використання стандартизованих засобів кріплення; перевірка надійності закріплення; зважування вантажу.
Ризики перевезення вантажів	Пошкодження через погані дороги, погодні умови, ДТП.	Вибір оптимальних маршрутів; страхування вантажу; моніторинг погодних умов.
Ризики тимчасового складування	Пошкодження вантажу на складі, крадіжки.	Забезпечення належних умов зберігання; охорона складів; регулярні інвентаризації.
Ризики розвантаження вантажу	Пошкодження під час вивантаження через помилки працівників.	Навчання працівників; контроль розвантажувальних робіт; використання спеціалізованої техніки.
Дорожньо-транспортні пригоди	ДТП через зіткнення, наїзд на нерухомі або рухомі об'єкти.	Дотримання ПДР; установка систем безпеки в транспорті; страхування відповідальності перевізника.
Стихійні лиха	Урагани, повені, пожежі, блискавки.	Страхування від стихійних лих; планування перевезень з урахуванням погодних умов.
Пошкодження або втрата вантажу	Пошкодження через вібрації, удари, неналежне завантаження.	Використання демпферів, амортизаторів; правильне пакування; контроль під час перевезення.
Розкрадання	Викрадення вантажу або його частин.	Охорона транспорту; GPS-моніторинг; пломбування вантажу; супровід охороною.

## Продовження таблиці 3.4

Недостача вантажу	Помилки в обліку, крадіжки під час перевезення.	Впровадження системи автоматизації обліку; інвентаризація на кожному етапі логістичного процесу.
Загальна аварія	Масштабні аварії, що зачіпають кілька сторін (наприклад, великі ДТП).	Страхування вантажу і транспорту; розробка аварійних планів дій; навчання персоналу реагуванню на кризи.
Незаконне заволодіння транспортом	Викрадення транспорту разом із вантажем.	GPS-відстеження; сигналізація; співпраця з охоронними службами та поліцією.
Протиправні дії третіх осіб	Навмисне пошкодження транспорту, підпал, крадіжка деталей.	Встановлення відеоспостереження; охорона транспорту; страхування.

*Джерело: складено автором*

На наш погляд, особливої уваги заслуговує питання комплексності бізнес-операцій та людського фактору, тому що ТОВ «ДАК-ТРАНС» – це складна система, де всі структурні підрозділи взаємопов'язані. Наприклад, недоліки в HR можуть призвести до проблем із недостатньо кваліфікованими водіями, а помилки юриста можуть створити ризики неправильно оформлених міжнародних контрактів. В умовах нестабільної економіки людський фактор грає вирішальну роль, і його недооцінка може обернутися серйозними збитками. Системне управління бізнес-операціями передбачає не просто вузькопрофільну підготовку кожного з функціональних напрямків роботи підприємства, а їх інтеграцію в єдину структуру. Це дозволяє ефективніше передбачати ризики та злагоджено реагувати на нестандартні ситуації.

Завдяки інтегрованому підходу до навчання бізнес-операцій, працівники розуміють не тільки свої безпосередні функції, але й як їхні дії впливають на інші відділи. Наприклад, HR-спеціаліст має знати, як графік роботи водіїв впливає на їхню продуктивність та дотримання норм безпеки. Юрист повинен враховувати специфіку перевезень (митні правила, ліцензії тощо), щоб запобігти затримкам вантажу через недоліки у документах.

Логісти повинні взаємодіяти з системним адміністратором для впровадження систем моніторингу транспорту, що автоматизує контроль за

маршрутом і забезпечує швидку реакцію у випадку проблем. Коли всі професіонали працюють як єдиний механізм, це мінімізує ризики, пов'язані з людськими помилками. Наприклад, якщо система заздалегідь сигналізує про недотримання водіями графіку відпочинку, це зменшує ймовірність аварій, які можуть завдати великої шкоди підприємству.

На жаль, сучасна українська освіта поки що не готує спеціалістів для таких інтегрованих підходів. Натомість, зарубіжний досвід свідчить, що Enterprise Operations охоплює багатовекторну підготовку, яка дозволяє працівникам розуміти основи фінансів, логістики, юридичного супроводу та адміністрування, що своєю чергою, дозволяє формувати кадри, які здатні швидко приймати зважені рішення і ефективно управляти ризиками.

Для ТОВ «ДАК-ТРАНС» життєво необхідно мати менеджерів, які розуміють зв'язок між ефективним розподілом людських ресурсів (HR), оптимізацією маршрутів (логістика), дотриманням контрактних зобов'язань (юридичний супровід) та використанням технологій для моніторингу (IT).

Ще один важливий аспект – зниження стресу в команді. У ТОВ «ДАК-ТРАНС» стрес працівників (водіїв, логістів, диспетчерів) є значним фактором ризику. Використання інтегрованих бізнес-операцій дозволяє оптимізувати робочі процеси, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити співробітників інструментами для прийняття зважених рішень. Це, у свою чергу, мінімізує ризики, пов'язані з перевтомою і вигоранням.

Щоб забезпечити управління ризиками на основі бізнес-операцій, доцільно організувати навчання працівників за принципами інтегрованого підходу (HR+логістика+IT), впровадити системи автоматизації для зменшення людського фактора, такі як: GPS-трекери для моніторингу маршрутів, автоматизовані системи складання графіків водіїв, а також формувати міждисциплінарні команди для вирішення проблем і управління ризиками, а також співпрацювати з університетами (зокрема, ЦНТУ) для створення програм навчання на кшталт Enterprise Operations в Україні, що забезпечить як зменшення ризиків, так і підвищення ефективності підприємства.

На прикладі реальної ситуації, яка стосується перевезення зерна пшениці можна показати обґрунтування необхідності навчання персоналу, а саме проведення інструктажів і тренінгів щодо правил завантаження та перевезення, та обчислити ефект від впроваджених заходів.

Отже, кейс такий: одне із сільськогосподарських підприємств регіону замовило транспортування 25 тон зерна пшениці вартістю 10 000 грн за тону (загальна вартість таким чином склала 250 000 грн). Працівник складу під час завантаження неналежно закріпив брезент на вантажівці, та унаслідок цього під час перевезення через сильний дощ 15% зерна змокло і стало непридатним для продажу. Причинно-наслідковий зв'язок такий: причина – людський чинник (працівник неналежно зафіксував брезент); наслідки – часткове пошкодження зерна, фінансові втрати, потенційна втрата клієнта. Розрахунки фінансових втрат (розміру ризику) наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінювання ризику (фінансових втрат) під час операції транспортування зерна

Параметр	Інформація
Опис ситуації	Перевезення 25 тон зерна пшениці. Через неправильно закріплений брезент під час дощу 15% вантажу змокло.
Загальна вартість вантажу	250 000 грн (25 тон × 10 000 грн/тона)
Частка пошкодженого зерна	15% (3,75 тон)
Втрачена вартість зерна	37 500 грн (3,75 × 10 000 грн/тона)
Додаткові витрати	- утилізація зіпсованого зерна – 2 000 грн
	- компенсація клієнту за затримку – 10 000 грн
Загальні фінансові втрати	49 500 грн

*Джерело: розраховано автором*

Для уникнення подібних ризиків у майбутньому можливі, як мінімум, три варіанти менеджмент-рішень (навчальні інструктажі персоналу з обов'язковим закріпленням знань на практиці, встановлення автоматизованих

систем перевірки для контролю операцій завантаження і застосування герметичних вантажівок). Ми пропонуємо всі ці менеджмент-рішення реалізувати у комплексі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати-ефекти від рішень щодо мінімізації ризиків під час операцій завантаження у ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Рішення	Очікуваний ефект	Витрати
Навчання персоналу	зниження ризику на 50%	15 000 грн/рік
Встановлення автоматизованих систем перевірки	зниження ризику на 90%	80 000 грн (одноразово)
Застосування герметичних вантажівок	зниження ризику на 90%	100 000 грн (одноразово)

*Джерело: складено автором*

Якщо припустити, що таких прикрих випадків може трапитися два на рік, то, відповідно підприємство може мати потенційні збитки у розмірі 99 тис. грн, але рекомендовані заходи дозволять знизити ризик на 90%. Таким чином, потенційно, підприємство зможе заощадити 89,1 тис. грн.

Загалом, підводячи підсумки, слід зауважити, що для пристосування підприємства до умов нестабільної економіки у менеджмент-рішеннях корисно застосовувати принципи спіральної динаміки. Передусім, потрібен аналіз поточного рівня світоглядної парадигми. Так, підприємство може працювати на рівні «експерта» (тобто, зосереджене на досконалості процесів), «менеджера» (управління визначеністю та стабільністю), чи на рівні «лідера» (поєднання складних систем, нових ІТ-рішень і адаптація до змін).

Оцінка лідера має полягати в тому, чи здатний керівник долати хаос воєнного часу, зберігати стратегічне бачення і приймати швидкі рішення, спираючись на креативність і фокусування.

Війна руйнує стабільність і створює значні психологічні виклики. Лідер на рівні «менеджера» повинен використовувати інструменти емоційної підтримки та створення командної лояльності для забезпечення стабільності команди. Якщо підприємство перебуває на рівні «експерта», важливо впровадити навички «менеджера» – навчання співробітників роботі в умовах

невизначеності, прийняття зважених рішень навіть за відсутності повної інформації. Раціоналізація процесів має виявлятися у тому, що керівництво підприємства мають подолати обмеження перфекціонізму («експерт») і сфокусуватися на вирішенні ключових задач: швидкість доставки, безпека перевезень, оптимізація маршрутів, безперервне удосконалення сервісного обслуговування клієнтів, економія пального. У часи війни, коли ресурси обмежені, керівництво має ставити чіткі пріоритети, відстежувати ефективність кожного транспортування й оперативно реагувати на зміни.

Рівень «менеджера» дозволяє розвивати системний підхід до ризиків (перешкоди на дорогах, стихійні лиха, страйки та протести, блокування доріг, зміни маршруту через бойові дії, збої в роботі ІТ-систем тощо) навчати співробітників реагувати швидко та правильно. Для лідера на рівні «менеджера» чи вище критично впроваджувати інноваційні технології – GPS-моніторинг, системи оптимізації маршрутів, електронні документи, співпрацювати з логістичними та страховими компаніями.

Лідерство під час війни відрізняється від мирних часів. Тут потрібно підтягнувати підприємство до рівня «дорослої системи». Керівник має стати провідником нового рівня організації бізнесу, демонструючи приклад гнучкості, стратегічного мислення та здатності вирішувати складні задачі. В цьому зв'язку великої цінності набуває організація тренінгів для водіїв та диспетчерів, спрямованих на розвиток навичок взаємодії в умовах невизначеності, стресу та кризових ситуацій. Наприклад, існує завдання: забезпечити доставку вантажу через території з високим ризиком. Менеджмент-рішення мають бути орієнтовно такі: визначення альтернативних маршрутів; використання комунікацій для забезпечення лояльності колективу; запровадження механізмів швидкого збору й обробки інформації про стан доріг. У результаті підприємство стає більш мобільним та здатним ефективно функціонувати. Отже, принципи спіральної динаміки є корисними для розвитку підприємства та його працівників завдяки поступовому переходу до більш складних і стійких рівнів управління.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці новітніх методів та теоретичних засад, спрямованих на підвищення дієвості менеджменту на підприємстві в умовах економічної нестабільності. На основі проведеного дослідження отримано низку практичних рекомендацій та наукових висновків.

1. В роботі ідентифіковано особливості менеджменту в динамічно-кризовому середовищі, які полягають у пристосуванні до зовнішніх змін, невідкладності прийняття рішень, мотивуванні персоналу, постійному перегляді стратегій, забезпеченні стійкості. Підкреслено факт, що сучасний світ постійно супроводжується кризами, що вимагає від керівників підприємств нових підходів до менеджменту в умовах економічної нестабільності. Зовнішні фактори створюють рамки для діяльності підприємств, визначаючи можливості та загрози, тоді як внутрішні фактори визначають їхню здатність реагувати на зміни. Ефективний менеджмент може пом'якшити негативні впливи зовнішніх змін, забезпечуючи адаптацію та стійкість підприємства. Динамічні кризові явища, як-от пандемія COVID-19 та війна в Україні, безповоротно змінили ринкові умови та вплинули на менеджмент підприємств. Ефективні менеджери повинні швидко приймати рішення, мотивувати персонал та формувати стратегії звикання до нових умов. Зростання дієвості менеджменту є ключовим для розширення інвестиційної діяльності, впровадження інновацій та виходу на нові ринки збуту.

2. Проведення теоретичного огляду підходів до реалізації менеджменту в умовах нестабільності економіки дало можливість з'ясувати, що транспортні підприємства функціонують у складних умовах, зумовлених економічними кризами, політичними змінами та технологічним прогресом, що вимагає від них новітнього менеджменту. Визначення стратегій реагування на зовнішні виклики є ключовим завданням керівництва, яке повинно швидко та ефективно приймати рішення для мінімізації ризиків. Регулювання маршрутів, впровадження інноваційних технологій та оптимізація витрат

сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Успішний менеджмент також передбачає тісну взаємодію з постачальниками та клієнтами, що дозволяє зберігати стабільність навіть у нестабільних умовах. Основні принципи менеджменту, такі як економічна раціональність, ризик-менеджмент та стратегічне проектування, є фундаментом для сталого розвитку транспортних підприємств.

3. У роботі з'ясовано, що ТОВ «ДАК-ТРАНС», на матеріалах якого виконана робота, виявляє здатність до пристосування у веденні менеджменту, попри труднощі, пов'язані із зростанням витрат, логістичними перебоями та змінами попиту. Важливими аспектами є гнучке управління, швидке прийняття рішень і підтримка безпеки та мотивації персоналу. Орієнтація на інноваційні рішення й етичну діяльність дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність у таких кризових умовах. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДАК-ТРАНС» показує зростання оборотних активів і нерозподіленого прибутку, що свідчить про здатність підприємства отримувати доходи та формувати резерви. Водночас збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на ризики управління оборотним капіталом і необхідність посилення фінансової дисципліни. Консервативна політика розподілу прибутку забезпечує стійкий розвиток підприємства, але збереження фінансових ризиків вимагає удосконалення менеджменту.

4. Визначення напрямів трансформації менеджменту в умовах економічної нестабільності базувалося на необхідності впровадження адаптивних, інноваційних та цифрових рішень. Ефективне використання штучного інтелекту, автоматизації та аналітики великих даних дозволяє оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Інтеграція сучасних технологій, таких як IoT і TMS, сприяє вдосконаленню операційної діяльності підприємств. Важливим є розвиток персоналу шляхом навчання новим технологіям і підвищення професійних компетенцій для ефективною адаптації до змін. Орієнтація на сталість і екологічну відповідальність дозволить підприємству задовольняти

сучасні вимоги ринку. Крім того, розвиток корпоративної культури, що підтримує інноваційність, забезпечує відкритість до змін і впровадження проривних рішень. Збалансоване управління ризиками та використання стратегій ESG є запорукою стабільності бізнесу й довгострокового успіху.

5. Обґрунтування практичних менеджмент-підходів до управління ризиками на підприємстві «ДАК-ТРАНС» в умовах економічної нестабільності спиралося на комплексному підході, що включає технологічну модернізацію, навчання персоналу та впровадження інноваційних практик. Ключовими елементами є сценарне планування, створення резервних фондів і використання сучасних систем управління, таких як TMS і GPS, для мінімізації ризиків і підвищення ефективності. Значна увага приділяється людському фактору, зокрема навчання працівників щодо роботи в умовах підвищеної невизначеності та ризику. Розробка мобільного ціноутворення, довгострокових альянсів, страхування вантажів знижують фінансові втрати від кризових ситуацій. Важливими є регулярне технічне обслуговування транспорту, моніторинг погодних умов і використання якісної упаковки для збереження вантажів. Інтеграція сучасних технологій забезпечує оперативну реакцію на зовнішні загрози та оптимізацію ресурсів. Реалізація цих підходів дозволить підприємству ефективно пристосовуватися до динамічних криз.

Аналіз кейсу з транспортуванням зерна пшениці демонструє значущість навчання персоналу та впровадження технологій для мінімізації ризиків. Поєднання навчання, автоматизованих систем перевірки та використання герметичних вантажівок дозволить знизити ризик втрат на 90%. Враховуючи можливі щорічні збитки у 99 тис. грн, реалізація цих заходів забезпечить економію у 89,1 тис. грн. Комплексний підхід до управління ризиками є готовим рішенням для підвищення якості послуг і збереження клієнтів.

Використання принципів спіральної динаміки дозволяє підприємству поступово адаптуватися до умов нестабільності, переходячи на більш складні рівні управління та інтегруючи інноваційні підходи для підвищення пластичності менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 9 (42). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271
2. Андрощук І.О., Рябоволик Т.Ф. Еволюція організаційних структур у призмі сучасних викликів господарювання. Ефективна економіка № 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2>
3. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
4. Гнедіна, К. В., & Нагорний, П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. Підприємництво і торгівля. 2023. (38), 19-28. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03> (Дата звернення: 21.10.2024)
5. Голіздра Я. Д. Концепція влади й відповідальності Менеджмент керівника організації у прийнятті управлінських рішень. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с.
6. Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2014. 282 с.
7. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С.49-57
8. Заярнюк О., Сторожук О. Ризики, адаптивність та переваги Agile-менеджменту в сучасному аграрному бізнесі. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 118-121.
9. Заярнюк О.В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції

персоналу в умовах цифровізації. Конкуренстоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. – С. 282-284. <http://surl.li/hredlg>

10. Інновації та успіх: Як Apple творить легендарні пристрої. URL: <https://stud-point.com/blog/company-secrets/innovatsii-ta-uspikh-yak-apple-tvoryt-lehendarni-prystroi/> (дата звернення 27.10.2024)

11. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса: Антант, 2013. 470 с.

12. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>

13. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

14. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 116–122. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.

15. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. К. Хрещатик, 1999. 800 с.

16. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.

17. Мироненко О. Інноваційні технології у транспортній логістиці: перспективи та виклики. ULR: <https://cargofy.ua/uk/blog/innovaciini-tehnologiji-u-transportnii-logistici-perspektivi-ta-vikliki>

18. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 4.

19. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
20. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.
21. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
22. Подольчак Н.Ю. / Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник / Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковська. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 268 с.
23. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.
24. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
25. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 10 (43). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/17.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/17.pdf) (дата звернення: 08.11.2024).
26. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68> (дата звернення: 08.11.2024).

27. Сабліна Н. В., Кузенко Т.Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
28. Садовник О.В., Репін М.С. Екосистема цифрових інновацій та інноваційне підприємництво. Формування ринкової економіки в Україні. 2022. № 48. С. 42-52.
29. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
30. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. (Дата звернення: 21.10.2024)
31. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. Менеджмент, 2022. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (Дата звернення: 21.10.2024)
32. Сторожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 05.11.2024)
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. 2021. 208 с.
34. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.
35. Що таке холакратія і як це допомагає бізнесу. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/shcho-take-holakratiya-i-yak-ce-dopomagaye-biznesu-307> (Дата звернення: 21.10.2024)