

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Неллі КАСЬЯНОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці

КАСЬЯНОВІЙ НЕЛЛІ ЕДУАРДІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення системи менеджменту підприємства в кризових умовах»,

Керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова, облікова, управлінська звітність ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки, інформвція щодо обсягів перевезень, структури витрат, характеристик автопарку, кадрового складу та основних операційних процесів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Розглянути сутність, структуру та принципи функціонування системи менеджменту підприємства.
2. Вивчити підходи до управління підприємством в умовах економічної кризи.
3. Провести аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінських процесів ФОП Руднік Р.С.
4. Здійснити оцінку фінансового стану ФОП Руднік Р.С.
5. Запропонувати антикризову стратегію управління ФОП Руднік Р.С.
6. Економічно обґрунтувати запропоновані заходи оптимізації транспортних перевезень.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

- 1) Структура майна ФОП Руднік Р.С.
- 2) Аналіз операційних витрат ФОП Руднік Р.С.
- 3) Оцінка фінансових результатів підприємницької діяльності ФОП Руднік Р.С.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми дослідження та об'єкта дослідження	Вересень 2024 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 р.	
3	Підбір та аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних основ управління підприємством в умовах кризи. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2024 р. - Жовтень 2024 р.	
4	Дослідження економічної та фінансової діяльності підприємства та системи управління. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2024 р.- Березень 2025 р.	
5	Розробка напрямів підвищення ефективності менеджменту підприємства. Виконання третього, рекомендаційного розділу роботи.	Квітень 2025 р. - Травень 2025 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів до кваліфікаційної роботи.	Травень 2025 р.- Червень 2025 р.	
8	Підготовка доповіді та роздаткового матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фальсифікації	Червень 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	

Здобувачка
Керівник роботи

Неллі КАСЬЯНОВА
Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Сутність, структура та принципи функціонування системи менеджменту підприємства.....	8
1.2. Підходи до управління підприємством в умовах економічної кризи.....	16
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП РУДНІК Р.С.....	23
2.1. Аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінських процесів ФОП Руднік Р.С.....	23
2.2. Оцінка фінансового стану ФОП Руднік Р.С.....	33
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП Руднік Р.С.....	42
3.1. Формування антикризової стратегії управління ФОП Руднік Р.С.....	42
3.2. Оцінка ефективності заходів оптимізації транспортних перевезень.....	47
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено як глобальними економічними викликами, так і локальними факторами, зокрема політичними, соціальними, екологічними та воєнними подіями. В умовах зростаючої турбулентності ринкових процесів підприємства постають перед необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення стійкості функціонування, збереження конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів. У таких обставинах особливої ваги набуває вдосконалення системи менеджменту як основного інструменту забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства в кризових умовах.

Кризові явища можуть мати різну природу – економічну, політичну, соціальну чи технологічну. Для України особливо актуальними є виклики, спричинені збройною агресією, зниженням рівня внутрішнього споживання, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, нестачею інвестиційних ресурсів і дефіцитом кваліфікованої робочої сили. У таких умовах підприємства потребують нових підходів до управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін, оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити вплив негативних факторів.

Вдосконалення системи менеджменту передбачає не лише структурні чи організаційні зміни, а й перегляд стратегічних та оперативних підходів до прийняття управлінських рішень. Зокрема, актуальними є питання впровадження гнучких моделей управління, цифровізації управлінських

процесів, розвитку антикризового планування, управління ризиками, підвищення ролі комунікацій у системі внутрішнього менеджменту. Сучасні системи управління мають орієнтуватися на проактивну позицію підприємства, здатність передбачати потенційні загрози та розробляти відповідні сценарії реагування.

Дослідження проблематики вдосконалення менеджменту в умовах кризи є надзвичайно важливим також і з огляду на потребу забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Адже саме ефективна система управління дозволяє не лише вижити в умовах турбулентності, а й використовувати кризу як можливість для трансформації, оновлення, освоєння нових ринків, впровадження інновацій та підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що вітчизняні підприємства досі часто характеризуються застарілими управлінськими підходами, обмеженою цифровою інфраструктурою, невисоким рівнем стратегічного планування та слабкою адаптивністю до змін. У зв'язку з цим виникає потреба в пошуку ефективних шляхів удосконалення системи менеджменту з урахуванням специфіки кризових умов, обмеженості ресурсів та потреби у швидкому прийнятті рішень.

Таким чином, актуальність теми дипломної роботи зумовлена потребою забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах кризи шляхом модернізації системи менеджменту, підвищення її гнучкості, інноваційності та адаптивності. Дослідження теоретичних засад та практичних підходів до вдосконалення управлінської системи в умовах нестабільності має важливе значення як для конкретного суб'єкта господарювання, так і для загального підвищення ефективності функціонування національної економіки.

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах кризових змін зовнішнього середовища.

Згідно з визначеною метою, слід реалізувати такі **завдання**:

- розглянути сутність, структуру та принципи функціонування системи менеджменту підприємства;
- вивчити підходи до управління підприємством в умовах економічної кризи;
- провести аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінських процесів ФОП Руднік Р.С.;
- здійснити оцінку фінансового стану ФОП Руднік Р.С.;
- запропонувати антикризову стратегію управління ФОП Руднік Р.С.;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи оптимізації транспортних перевезень.

Об’єктом дослідження є функціонування та ефективність системи менеджменту підприємства в умовах кризових ситуацій.

Предметом дослідження є напрями, методи та інструменти удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах кризових кризи.

Інформаційною базою є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, внутрішня звітність ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки, аналітичні матеріали, а також результати власних досліджень і спостережень.

Методи дослідження. Аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз. економіко-статистичні методи, графічний метод, метод розрахунку показників рентабельності, метод чистої теперішньої вартості, метод внутрішньої норми прибутковості, метод періоду окупності, метод рентабельності інвестицій, метод дисконтованих грошових потоків.

Наукова новизна полягає в розробці комплексної антикризової стратегії та удосконаленні системи менеджменту ФОП Руднік Р.С. з урахуванням сучасних підходів до управління підприємствами в умовах кризових економічних процесів.

Практична значущість полягає в розробці та впровадженні науково обґрунтованих інструментів, що допоможуть ФОП Руднік Р.С. забезпечити довгострокову стійкість та зростання в умовах нестабільності економічного

середовища.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та переліку літературних джерел, що налічує 40 позицій. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки тексту, в тому числі 9 рисунків та 23 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, структура та принципи функціонування системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління підприємством є визначальним чинником його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Система менеджменту підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей через планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. За словами Анрі Файоля, «керувати – це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати». Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Термін утворився від англійського дієслова to manage (керувати), яке, в свою чергу, походить від кореня латинського слова manus (рука) [15, 31].

Система менеджменту є складною динамічною структурою, що поєднує в єдине ціле ключові елементи управлінської діяльності, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Основними складовими системи менеджменту виступають:

цїлі менеджменту, функції менеджменту, методи менеджменту та організаційна структура.

Цїлі менеджменту визначають орієнтири, на досягнення яких спрямовані всі управлінські дії. Вони формуються на основі місії підприємства та стратегічних завдань і є основою для розробки планів, програм та управлінських рішень. Цїлі можуть мати різну часову перспективу (короткострокові, середньострокові, довгострокові) та стосуватися різних аспектів діяльності: фінансової результативності, ринкової позиції, рівня інноваційності, ефективності виробничих процесів тощо [5, 37].

Функції менеджменту відображають основні види управлінської діяльності, що забезпечують організовану взаємодію всіх елементів підприємства для досягнення поставлених цілей. До класичних функцій менеджменту відносяться планування (визначення цілей і шляхів їх досягнення), організація (формування структур і розподіл завдань), мотивація (стимулювання персоналу до виконання поставлених завдань), контроль (оцінювання результатів діяльності й коригування процесів за потреби) та регулювання (усунення відхилень і оптимізація роботи системи).

Методи менеджменту – це комплекс інструментів та заходів, за допомогою яких здійснюється вплив суб'єктів управління на об'єкти управління з метою реалізації управлінських функцій і досягнення запланованих результатів. Залежно від характеру впливу виділяють адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи (мотивація через моральне заохочення, створення сприятливого соціального клімату в колективі).

Організаційна структура системи менеджменту визначає побудову й взаємозв'язок підрозділів підприємства, розподіл управлінських функцій, обов'язків і відповідальності між керівниками та співробітниками. Рационально побудована організаційна структура забезпечує чіткість взаємодії, ефективність розподілу ресурсів, оперативність прийняття рішень і

гнучкість адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [1, 23].

Система менеджменту функціонує як цілісна та інтегрована модель, в якій усі елементи взаємодіють у динаміці, підтримуючи та взаємодіючи між собою для досягнення стійкого розвитку підприємства та зростання його конкурентних переваг, а також досягнення стратегічних і тактичних цілей. Система управління виконує роль механізму інтеграції всіх ресурсів підприємства для забезпечення його результативної роботи (рис. 1.1).

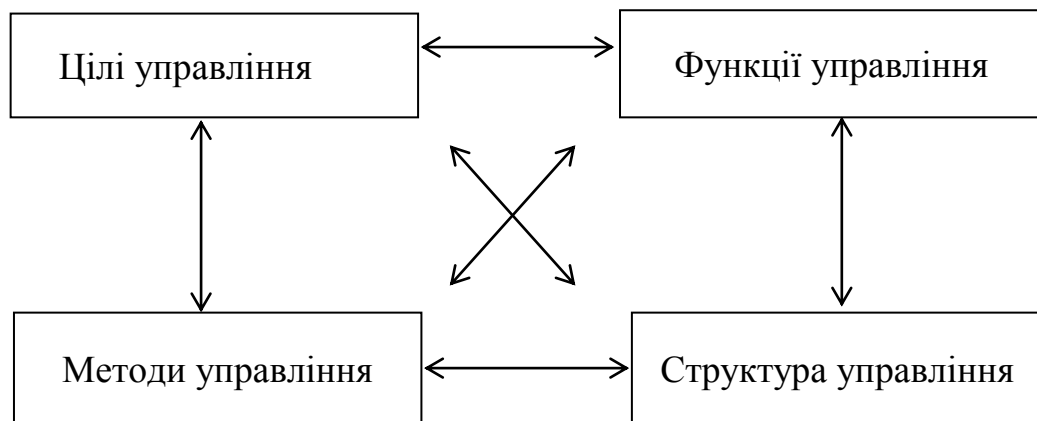


Рис. 1.1. Структурні елементи системи менеджменту [18]

Система менеджменту інтегрує елементи управлінської діяльності відповідно до таких характеристик:

- цільова спрямованість;
- організаційна впорядкованість;
- наявність інформаційних потоків;
- функціональна визначеність.

Система менеджменту виступає ключовим механізмом інтеграції всіх видів ресурсів підприємства – трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних – у єдиний цілісний комплекс, спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей. Така система забезпечує узгоджену взаємодію всіх структурних підрозділів, ефективний розподіл ресурсів, оперативне прийняття управлінських рішень і гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому система

менеджменту створює умови для збереження конкурентоспроможності підприємства, підвищення його адаптивності та забезпечення стійкого розвитку навіть в умовах високої турбулентності економічних процесів і зростання невизначеності ринкових факторів [7, 35].

Структура системи менеджменту охоплює сукупність взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують організованість, узгодженість і координацію діяльності підприємства. Її побудова спрямована на створення умов для ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Одним із ключових елементів структури виступають суб'єкти управління, до яких належать керівники різних рівнів, менеджери, а також спеціалізовані управлінські підрозділи, що реалізують управлінські функції.

Важливе місце займають об'єкти управління – виробничі процеси, персонал, фінансові ресурси, матеріальні активи та інші сфери діяльності підприємства, на які спрямовується управлінський вплив. Основою взаємодії суб'єктів та об'єктів управління є управлінські рішення, що можуть мати плановий, оперативний або стратегічний характер і визначають напрями розвитку підприємства, шляхи вирішення актуальних завдань та механізми реалізації довгострокових планів [17, 39].

Ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від наявності якісної інформаційної бази, яка включає внутрішню та зовнішню інформацію, необхідну для обґрунтування управлінських дій і забезпечення зворотного зв'язку.

Доповнюють структуру організаційні процедури, що охоплюють методи, технології та інструменти управління, які регламентують порядок виконання управлінських процесів, визначають стандарти комунікацій і забезпечують реалізацію поставлених завдань.

Ефективність функціонування системи менеджменту безпосередньо залежить від чіткості взаємодії її елементів та їх відповідності стратегічним завданням підприємства. Усі зазначені елементи утворюють єдину,

узгоджену систему, що функціонує в динамічному середовищі та сприяє підвищенню результативності й конкурентоспроможності підприємства. Їх гармонійна взаємодія дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та ефективно використовувати наявний потенціал. Від ступеня узгодженості та збалансованості цих складових безпосередньо залежить здатність підприємства до довгострокового розвитку й зміцнення своїх позицій на ринку [10, 32].

Узагальнену структуру системи менеджменту підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнена структура системи менеджменту підприємства [24]

Елементи системи	Сутнісна характеристика	Практична реалізація
Суб'єкти управління	Особи або органи, які здійснюють управлінський вплив	Генеральний директор, керівники підрозділів
Об'єкти управління	Сфери, процеси чи ресурси, на які спрямоване управління	Виробничі лінії, персонал, фінансові потоки
Функції управління	Комплекс дій для досягнення цілей	Планування, організація, мотивація, контроль
Управлінські рішення	Вибір альтернатив для досягнення цілей	Стратегія розвитку, плани продажів
Інформаційне забезпечення	Система збору, обробки та аналізу даних	CRM-системи, управлінська звітність
Організаційні методи	Способи реалізації функцій управління	Адміністративні накази, наради, координаційні комітети

Функціонування системи менеджменту ґрунтується на дотриманні низки принципів, які забезпечують її ефективність і результативність.

Принцип цілеспрямованості передбачає, що всі елементи системи

менеджменту – від окремих виконавців до керівних органів – повинні бути чітко зорієнтовані на досягнення загальних стратегічних та оперативних цілей підприємства, що забезпечує узгодженість дій, концентрацію ресурсів у пріоритетних напрямках та зменшення ризиків розпорошення зусиль. Досягнення поставлених завдань стає можливим лише за умов наявності єдиної системи мотивації та контролю, що стимулює всіх учасників процесу працювати в одному напрямі [6, 27].

Принцип системності вимагає розглядати підприємство як єдиний організм, у якому всі структурні підрозділи, функції, процеси та ресурси тісно взаємопов'язані. Управління має здійснюватися комплексно, охоплюючи як внутрішні елементи організації, так і зовнішнє середовище, яке впливає на її діяльність. Ігнорування взаємозв'язків між окремими компонентами може призвести до зниження ефективності управління і виникнення кризових ситуацій.

Принцип комплексності передбачає необхідність одночасного врахування різноманітних аспектів функціонування підприємства – економічних, технічних, соціальних і організаційних. Ефективне управління можливе лише за умов інтегрованого підходу, який поєднує технологічні інновації, фінансові розрахунки, розвиток персоналу та вдосконалення організаційної структури. Такий підхід дозволяє уникнути однобічності в управлінських рішеннях і забезпечити збалансований розвиток підприємства.

Принцип адаптивності акцентує на необхідності гнучкості системи менеджменту, її здатності швидко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. У сучасних умовах динамічного ринку підприємства повинні вміти оперативно змінювати стратегії, структуру, методи роботи відповідно до нових викликів та можливостей. Адаптивність є важливою передумовою виживання та розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та невизначеності [11, 28].

Принцип економічності передбачає раціональне використання ресурсів управління. Витрати на здійснення управлінських функцій мають бути

оптимальними й відповідати отриманим результатам. Ефективна система менеджменту спрямована на мінімізацію зайвих витрат часу, коштів і ресурсів при одночасному забезпеченні високої якості прийнятих рішень та реалізованих заходів. Дотримання цього принципу сприяє зростанню рентабельності діяльності підприємства.

Принцип науковості зумовлює необхідність опори управлінських рішень на достовірну інформацію, об'єктивний аналіз даних і використання сучасних наукових підходів, методів і технологій. Це означає застосування економічного аналізу, прогнозування, моделювання процесів, методів оптимізації тощо. Завдяки науковому підходу підвищується обґрунтованість рішень, знижується ризик помилок і відкриваються можливості для інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Принципи функціонування системи менеджменту [8]

Принципи	Практична реалізація
Принцип цілеспрямованості	Узгодженість дій усіх учасників процесу через єдину систему мотивації та контролю.
Принцип системності	Інтеграція усіх підрозділів і процесів для досягнення комплексних цілей.
Принцип комплексності	Інтеграція технологічних, фінансових і організаційних процесів.
Принцип адаптивності	Оперативна корекція стратегії та методів роботи в залежності від змін.
Принцип економічності	Мінімізація витрат часу, коштів і ресурсів при забезпеченні результативності.
Принцип науковості	Використання сучасних технологій, аналітики та прогнозування для прийняття ріше

Реалізація зазначених принципів вимагає створення відповідного організаційного середовища, яке сприяє розвитку інновацій, стимулює участь персоналу у прийнятті рішень та підтримує високий рівень корпоративної

культури.

Ефективна система менеджменту повинна відповідати ряду вимог, серед яких найважливішими є [4, 22]:

- організаційна гнучкість – здатність швидко змінювати структуру і процеси відповідно до ринкових вимог;
- інформаційна відкритість – забезпечення повної, своєчасної і достовірної інформації для прийняття рішень;
- орієнтація на результат – систематичне вимірювання ефективності діяльності за встановленими критеріями;
- безперервність удосконалення – постійне оновлення управлінських процедур та підвищення кваліфікації персоналу;
- лідерство – визначення чітких напрямів розвитку і мотивація співробітників до досягнення цілей.

Реалізація зазначених вимог забезпечує підприємству конкурентні переваги, підвищує його стійкість до зовнішніх викликів та сприяє довгостроковому розвитку.

Отже, система менеджменту підприємства є складною організаційною структурою, що забезпечує ефективне досягнення цілей через узгоджене використання ресурсів, технологій і управлінських процедур. Основними складовими системи є суб'єкти та об'єкти управління, функції менеджменту, інформаційне забезпечення й організаційні процедури. Взаємодія цих елементів формує єдиний керований механізм, спрямований на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Системний підхід до побудови менеджменту дозволяє своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стійкий розвиток організації [9].

Функціонування управлінської системи базується на принципах цілеспрямованості, системності, комплексності, адаптивності, економічності та науковості. Для досягнення високої ефективності управління важливо дотримуватися вимог гнучкості, відкритості, орієнтації на результат, безперервного удосконалення та лідерства.

Належна побудова та постійний розвиток системи менеджменту забезпечують стійке функціонування підприємства, сприяють досягненню конкурентних переваг та формують умови для його довгострокового процвітання. Важливим аспектом успішного функціонування підприємства є постійне вдосконалення управлінських процесів з урахуванням динаміки змін у ринковому середовищі, що передбачає своєчасне оновлення методів планування, організації, мотивації та контролю, до нових викликів.

1.2. Підходи до управління підприємством в умовах економічної кризи

Економічна криза являє собою глибоке порушення нормального функціонування економічної системи, яке супроводжується зниженням обсягів виробництва, скороченням доходів населення і бізнесу, падінням платоспроможного попиту, зростанням безробіття та загостренням конкурентної боротьби на всіх рівнях господарської діяльності.

Для підприємств це означає суттєве ускладнення умов ведення бізнесу, підвищення рівня невизначеності, зростання економічних і фінансових ризиків, а також необхідність швидкого і ефективного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У таких умовах традиційні методи і моделі управління втрачають ефективність, що вимагає від підприємств розробки та впровадження нових підходів до організації господарської діяльності, підвищення гнучкості управлінських процесів і зміцнення стійкості до зовнішніх шоків [13, 34].

У періоди економічної нестабільності компанії зіштовхуються з цілим комплексом викликів, серед яких основними є скорочення обсягів продажів і прибутковості, зростання собівартості виробленої продукції або наданих послуг через зниження економії на масштабах виробництва, ускладнення доступу до банківських кредитів і інвестиційних ресурсів, зниження платоспроможності існуючих і потенційних клієнтів, що, у свою чергу, ще більше посилює конкуренцію на ринку.

Кризові явища часто супроводжуються зміною споживчих уподобань, переходом клієнтів до більш дешевих аналогів товарів і послуг, посиленням тиску з боку постачальників і дистриб'юторів. Все це вимагає від керівництва підприємств не лише перегляду традиційних стратегій та операційних планів, а й активного пошуку нових моделей поведінки на ринку, трансформації бізнес-процесів, розвитку антикризового управління, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації організаційної структури і запровадження інноваційних підходів до роботи в умовах обмежених можливостей і підвищеного рівня ризику. Вплив економічної кризи на діяльність підприємства може проявлятися за кількома напрямками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Напрями впливу економічної кризи на діяльність підприємства [21]

Напрями впливу	Характеристика	Потенційні наслідки
Фінансовий	Зниження доходів, ускладнення доступу до кредитних ресурсів, погіршення ліквідності	Зростання боргового навантаження, ризик банкрутства
Виробничий	Падіння обсягів виробництва через зниження попиту	Невикористані виробничі потужності, збільшення витрат на одиницю продукції
Кадровий	Оптимізація персоналу, зниження рівня мотивації працівників	Втрата кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності праці
Маркетинговий	Падіння попиту, зменшення ринкової частки	Посилення конкуренції, необхідність перегляду маркетингових стратегій
Інноваційний	Зниження інвестицій в розробку нових продуктів і технологій	Втрата конкурентних переваг, технологічне відставання

Фінансовий вплив виражається через зниження доходів, ускладнення

доступу до кредитних ресурсів і погіршення ліквідності підприємства, що може призвести до зростання боргового навантаження і навіть до ризику банкрутства. Виробничий вплив проявляється у падінні обсягів виробництва через зниження попиту, що може привести до невикористаних виробничих потужностей і збільшення витрат на одиницю продукції [12, 33].

У кадровій сфері криза може вимагати оптимізації персоналу і знижувати рівень мотивації працівників, що загрожує втратою кваліфікованих кадрів і зниженням продуктивності праці. Маркетинговий вплив проявляється у падінні попиту та зменшенні ринкової частки, що підвищує конкуренцію та вимагає перегляду маркетингових стратегій.

Інноваційний напрямок страждає через зниження інвестицій в розробку нових продуктів і технологій, що може призвести до втрати конкурентних переваг та технологічного відставання підприємства. Такі наслідки вимагають оперативних та ефективних управлінських рішень для збереження стабільності та конкурентоспроможності в умовах економічної кризи.

Для забезпечення життєздатності в умовах кризи підприємствам необхідно впроваджувати антикризові підходи до управління, що дозволяють зберігати стійкість та знаходити можливості для подальшого розвитку.

У науковій літературі та практиці управління виділяють різні підходи до антикризового управління підприємством. Їх основна мета полягає у забезпеченні стійкості, гнучкості та адаптивності організації в умовах невизначеності й турбулентності ринкового середовища.

У сучасній практиці управління підприємствами в умовах економічної кризи найпоширенішими вважаються стратегічний, процесний, ресурсний, інноваційний та адаптивний підходи.

Стратегічний підхід орієнтується на довгострокове планування розвитку підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, передбачає формулювання місії, бачення та стратегічних цілей, а також розробку сценаріїв розвитку з урахуванням можливих ризиків. Він допомагає підприємству визначити пріоритети діяльності, правильно розподілити

ресурси та зосередитися на перспективних напрямках. В умовах кризи стратегічний підхід дозволяє забезпечити стабільність функціонування та мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз [3, 38].

Процесний підхід акцентує увагу на ефективному управлінні всіма бізнес-процесами підприємства, забезпечуючи їхню оптимізацію, узгодженість і постійне вдосконалення для досягнення загальних цілей організації. Він сприяє створенню гнучкої системи управління, яка швидко реагує на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. Завдяки процесному підходу підприємство може підвищити загальну ефективність діяльності, зменшити витрати й покращити якість продукції чи послуг.

Ресурсний підхід передбачає зосередження зусиль на раціональному використанні наявних ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних – з метою забезпечення максимальної ефективності їхнього залучення та мінімізації витрат. У періоди економічної нестабільності особливо важливим стає вміння оптимізувати використання ресурсів для збереження конкурентоспроможності. Ресурсний підхід також сприяє пошуку альтернативних джерел ресурсного забезпечення та підвищенню рівня автономності підприємства [14, 25].

Інноваційний підхід полягає у стимулюванні впровадження нових технологій, продуктів, методів управління й організаційних форм, що дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі. Він передбачає постійне оновлення товарного асортименту, виробничих процесів і систем управління відповідно до актуальних вимог ринку. У кризових умовах інноваційний підхід може стати важливим чинником не лише збереження позицій на ринку, а й забезпечення нового витка розвитку.

Адаптивний підхід зорієнтований на гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень, модифікацію структури управління та коригування стратегій відповідно до нових викликів та умов. Основною характеристикою цього підходу є

здатність підприємства до саморегуляції й оперативного пристосування до мінливих обставин. Застосування адаптивного підходу дозволяє підвищити стійкість бізнес-моделі та знизити ризики, пов'язані з економічною невизначеністю.

Кожен із зазначених підходів має свої особливості, переваги та обмеження, і в умовах економічної нестабільності їх комплексне застосування дозволяє підприємствам підвищити стійкість, забезпечити ефективність функціонування і закласти підґрунтя для подальшого розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Характеристика основних підходів до управління підприємством
в умовах кризи [29]**

Підходи	Інструменти управління	Переваги застосування	Недоліки застосування
Стратегічний	Стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, сценарне планування	Забезпечує довгострокову стійкість	Вимагає високого рівня передбачення
Процесний	Бізнес-реінжиніринг, моделювання процесів	Підвищення продуктивності та скорочення витрат	Може потребувати значних ресурсів
Ресурсний	Управління фінансами, людськими ресурсами, активами	Зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів	Обмеженість власних ресурсів у кризових умовах
Інноваційний	Розробка нових продуктів, впровадження технологічних інновацій	Підвищення конкурентоспроможності	Високі ризики і потреба у значних інвестиціях
Адаптивний	Адаптивне планування, Agile-	Здатність швидко пристосовуватися	Ризик втрати стабільності

Підходи	Інструменти управління	Переваги застосування	Недоліки застосування
	методики	до змін	за частих змін

Антикризове управління виступає складовою загальної стратегії підприємства, особливо актуальною в період економічної нестабільності, що передбачає розробку комплексу заходів, спрямованих на ідентифікацію кризових явищ та мінімізацію негативних наслідків для бізнесу.

Основними завданнями антикризового управління є [16, 40]:

- своєчасне виявлення симптомів кризи;
- оцінка масштабів потенційної загрози;
- розробка заходів з мінімізації ризиків;
- забезпечення фінансової стабільності;
- підтримання ефективної роботи ключових бізнес-процесів;
- створення умов для відновлення зростання після подолання кризового періоду.

Формування ефективної системи антикризового управління передбачає [2, 26]:

- впровадження систем моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розробку сценаріїв розвитку ситуації;
- створення кризових команд або антикризових центрів управління;
- підготовку планів швидкого реагування.

Одним із перших кроків є впровадження систем моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для підприємства, а також оперативно реагувати на зміни в економічному та ринковому контексті. Системи моніторингу повинні охоплювати аналіз фінансових, виробничих, кадрових, маркетингових і інших ключових показників, що забезпечить точну картину стану підприємства та його можливих слабких місць. Іншим важливим

елементом є розробка сценаріїв розвитку ситуації, що дозволяє заздалегідь прогнозувати можливі варіанти подій та відповідні стратегії реагування. Такий підхід дозволяє оперативно вибирати найефективніші дії в умовах невизначеності і зменшувати ризики від несподіваних ситуацій [20, 36].

Важливою складовою є також створення кризових команд або антикризових центрів управління, які здатні швидко і ефективно приймати рішення в умовах кризи. Такі команди повинні бути мультифункціональними, включати фахівців з різних сфер діяльності підприємства та мати необхідні повноваження для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Підготовка планів швидкого реагування є також невід'ємною частиною антикризового управління. Плани повинні включати чіткі алгоритми дій у випадку виникнення кризових ситуацій, а також визначати ролі та відповідальність кожного учасника процесу. Підготовка та навчання персоналу щодо цих планів дозволяє значно скоротити час реакції на загрози та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Фактором успіху антикризового управління є також корпоративна культура, яка має бути орієнтована на гнучкість, інноваційність і готовність до змін. Така культура сприяє розвитку підприємства навіть в умовах нестабільності, дозволяє працівникам активно брати участь у пошуку рішень та швидко адаптуватися до змінюваного ринкового середовища. Інноваційний підхід до управління, орієнтація на постійне вдосконалення процесів і технологій допомагають підприємству не лише вижити в умовах кризи, а й скористатися новими можливостями для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку [19, 30].

Адаптивність підприємства у кризовий період є критично важливою для його виживання. Підприємства, що вміють швидко перебудовувати свої процеси, змінювати продукцію або методи роботи відповідно до нових вимог ринку, мають набагато більше шансів зберегти конкурентні позиції. Особливо актуальним стає впровадження інновацій як інструменту підвищення гнучкості та розвитку нових напрямів бізнесу.

Інноваційні рішення дозволяють підприємствам створювати продукти з доданою вартістю, відкривати нові ринки, оптимізувати виробничі та логістичні процеси. У період кризи особливо важливо забезпечити внутрішню мобільність ресурсів, підтримувати постійний моніторинг ринку та інвестувати у розвиток ключових компетенцій персоналу.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності саме синергія адаптивності та інноваційного розвитку стає запорукою стійкого функціонування підприємства та його здатності не лише вижити в кризу, а й забезпечити собі основу для подальшого зростання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП РУДНІК Р.С.

2.1. Аналіз організаційно-економічного забезпечення управлінських процесів ФОП Руднік Р.С.

Фізична особа-підприємець Руднік Р.С. здійснює підприємницьку діяльність у сфері транспортного обслуговування, спеціалізуючись на вантажних перевезеннях як для юридичних осіб, так і для населення. Основний вектор розвитку підприємства спрямований на надання логістичних та транспортно-експедиційних послуг, адаптованих до потреб малого і середнього бізнесу, приватних осіб, а також локальних виробників і забудовників.

Послуги, що надаються Руднік Р.С., охоплюють такі напрямки, як:

- логістичне обслуговування малих і середніх підприємств (включаючи організацію внутрішньообласних та міжрегіональних перевезень);
- перевезення будівельних матеріалів і побутової техніки для приватного сектора;

– малотоннажні доставки для роздрібної торгівлі;
 – мобільний вантажний сервіс, який дозволяє здійснювати доставку без попереднього замовлення.

Цільова аудиторія підприємства є достатньо різноманітною і охоплює як представників малого та середнього бізнесу, так і приватних осіб. Зокрема, серед основних категорій споживачів послуг ФОП Руднік Р.С. можна виокремити фермерські господарства, місцевих виробників, торговельні підприємства, а також фізичних осіб, які потребують транспортування побутових речей, будівельних матеріалів чи техніки. Крім того, підприємство орієнтується на організації, яким необхідні регулярні або разові логістичні рішення у межах регіону та по Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика транспортно-логістичних послуг ФОП Руднік Р.С.

№	Вид послуги	Опис послуги	Цільова аудиторія
1	Логістичні послуги для малих і середніх підприємств	Організація та оптимізація доставки вантажів для малих підприємств і фермерів у межах області та в межах України.	Малі підприємства, фермери, місцеві виробники.
2	Вантажоперевезення для приватних осіб	Перевезення, будівельних матеріалів, техніки, меблів для приватних осіб.	Приватні особи, які зацікавлені в даних послугах.
3	Перевезення будівельних матеріалів	Доставка матеріалів для будівництва для місцевих підприємств та приватних осіб.	Будівельні компанії, приватні забудовники.
4	Малотоннажні перевезення для малого бізнесу	Перевезення невеликих вантажів для малих підприємств та підприємців (перевезення товарів для магазинів).	Малі підприємства та підприємці.
5	Мобільний сервіс з вантажних перевезень	Пропозиція мобільного вантажного транспорту, доставки вантажів без попереднього запису.	Приватні особи, невеликі підприємства, організації.

У процесі аналізу ефективності управління підприємницькою діяльністю важливу роль відіграє оцінка структури майнового комплексу

підприємства. Вона дозволяє визначити ступінь капіталомісткості, ліквідності, інтенсивності використання активів, а також виявити потенціал для подальшого розвитку.

У контексті дослідження системи менеджменту ФОП Руднік Р.С. доцільним є розгляд динаміки складових активів підприємства за період 2022-2024 років. Увага зосереджується як на необоротних, так і на оборотних активах, оскільки вони формують загальну ресурсну базу суб'єкта підприємництва та забезпечують його операційну діяльність. У таблиці 2.2 наведено порівняльну характеристику структури майна ФОП Руднік Р.С., що дозволяє проаналізувати зміни за окремими видами активів та зробити висновки щодо стійкості майнової бази підприємства.

Таблиця 2.2

Оцінка структури майна ФОП Руднік Р.С. у 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1. Необоротні активи					
Вантажні автомобілі	2100	2300	2450	350	16,67
Причепи, техобладнання	300	330	370	70	23,33
Комп’ютерна техніка, офісне обладнання	75	82	88	13	17,33
Разом необоротні активи	2475	2712	2908	433	17,49
2. Оборотні активи					
Грошові кошти на рахунках	135	94	112	-23	-17,04
Паливо (запаси)	95	110	102	7	7,37
Інші запаси (запчастини, мастила тощо)	60	68	70	10	16,67
Дебіторська заборгованість	280	305	330	50	17,86
Разом оборотні активи	570	577	614	44	7,72
Балансова вартість	3045	3289	3522	477	15,66

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
майна (разом)					

Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка зростання загальної балансової вартості майна ФОП Руднік Р.С., що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Основне зростання забезпечено за рахунок збільшення вартості необоротних активів, зокрема вантажних автомобілів і технічного обладнання, що вказує на оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Водночас спостерігається незначне скорочення грошових коштів, що може бути наслідком активного інвестування в основні засоби. Загалом структура активів залишається збалансованою, з переважанням необоротної складової, що характерно для підприємств транспортної галузі.

Структуру активів фізичної особи-підприємця Руднік Р.С. за 2024 рік проілюстровано на рисунку 2.1

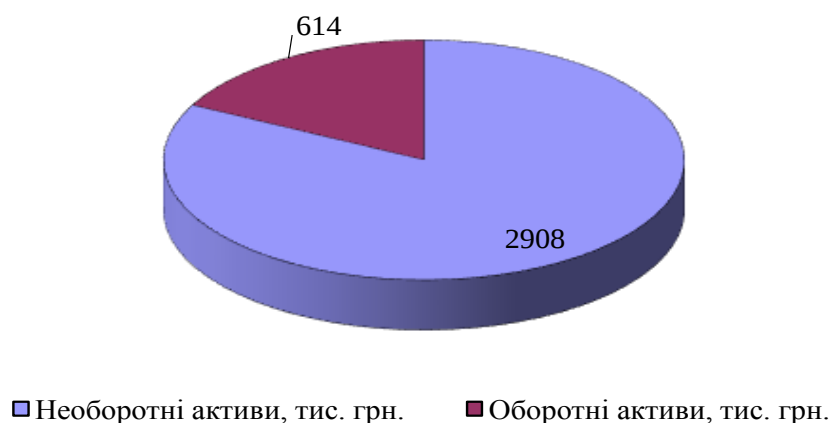


Рис. 2.1. Структура майна ФОП Руднік Р.С. за 2024 рік, тис. грн.

За період 2022-2024 років спостерігається зростання як необоротних, так і оборотних активів ФОП Руднік Р.С. Збільшення необоротних активів на

17,49% свідчить про інвестиції в основні засоби та оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Паралельно відбулося помірне зростання оборотних активів на 7,72%, що вказує на збереження достатнього рівня поточних ресурсів для забезпечення операційної діяльності. Загалом зміни у структурі активів свідчать про поступове зміцнення фінансово-ресурсного потенціалу підприємства.

Для всебічної оцінки ефективності функціонування ФОП Руднік Р.С. важливим аспектом є аналіз структури його операційних витрат, що дозволяє виявити основні напрямки використання ресурсів та оцінити економічну доцільність управлінських рішень. Операційні витрати охоплюють витрати, пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства, включаючи витрати реалізацію послуг, управлінські витрати, маркетинг, технічне обслуговування та інші супутні витрати. У таблиці 2.3 представлено структуру операційних витрат ФОП Руднік Р.С., що дає змогу зробити відповідні висновки щодо ефективності витратної політики суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Собівартість надання послуг вантажоперевезення	5376	6770	6539	21,63
Адміністративні витрати (офіс, управління)	222	292	339	52,70
Витрати на збут (маркетинг, продаж послуг)	233	238	246	5,58
Інші операційні витрати (техобслуговування, страхування)	479	515	469	-2,09
Загальні операційні витрати	6310	7816	7593	20,33

За досліджуваний період структура операційних витрат ФОП Руднік

Р.С. зазнала певних змін, що відображає як динаміку обсягів діяльності, так і внутрішні процеси оптимізації.

Основну частку у витратах, як і раніше, становить собівартість надання послуг вантажоперевезення, яка у 2024 році склала 6539 тис. грн, що на 21,63% більше порівняно з 2022 роком.

Водночас адміністративні витрати підприємства, пов'язані з функціонуванням офісу та управлінськими процесами ФОП Руднік Р.С., значно зросли - на 52,7%.

Витрати на збут (маркетинг і продаж послуг) зазнали незначного зростання на рівні 5,58%, що вказує на стабільність у маркетинговій стратегії. Інші операційні витрати, зокрема витрати на технічне обслуговування та страхування, навпаки, дещо зменшилися – на 2,09%. Загалом сукупні операційні витрати у 2024 році становили 7593 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 20,33%.

Аналіз структури операційних витрат ФОП Руднік Р.С. у 2024 році графічно відображено на рисунку 2.2

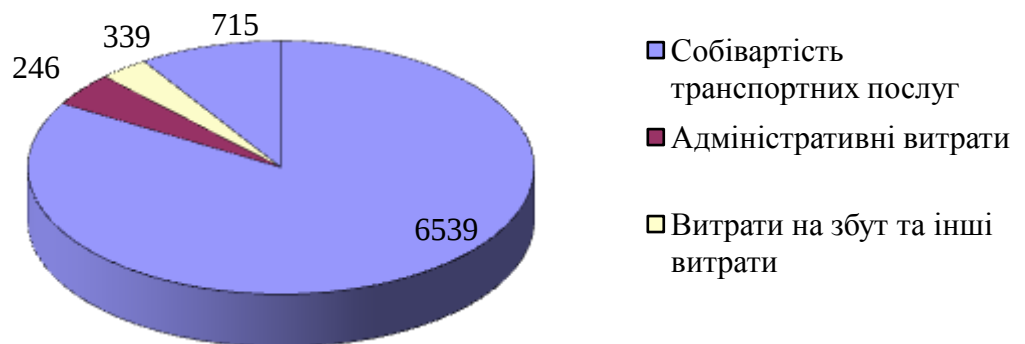


Рис. 2.2. Оцінка структурного розподілу операційних витрат ФОП Руднік Р.С. за 2024 рік

У 2024 році спостерігається суттєве збільшення собівартості надання послуг вантажоперевезення ФОП Руднік Р.С., яке становить 21,63% порівняно з 2022 роком, що є наслідком зростання витрат на основну діяльність підприємства. Адміністративні витрати виросли на 52,70%.

Витрати на збут, зокрема на маркетинг та продаж послуг, збільшились на 5,58%. Однак, інші операційні витрати зменшились на 2,09%, що можна розглядати як позитивний сигнал. Загалом, у 2024 році загальні операційні витрати зросли на 20,33% у порівнянні з 2022 роком, що вказує на загальне підвищення витрат підприємства на його операційну діяльність.

Оцінка ефективності використання активів підприємства є однією з основних складових фінансового аналізу, оскільки саме вона визначає спроможність організації генерувати прибуток і забезпечувати стабільне зростання. Окрім цього, проведення аналізу ефективності використання активів надає підприємству можливість ідентифікувати резерви для покращення управлінських процесів у контексті використання ресурсів, що набуває особливої актуальності в умовах динамічного економічного середовища. Завдяки такому аналізу організація здатна оптимізувати свої витрати, підвищити оборотність активів, зміцнити фінансову стабільність та підвищити загальну конкурентоспроможність (табл. 2.4).

Аналіз ефективності використання активів ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки показав позитивні зміни в управлінні господарськими коштами та основними засобами. Сума господарських коштів збільшилася на 477 тис. грн. Коефіцієнт зносу основних засобів знизився, що вказує на оновлення та покращення стану обладнання.

Коефіцієнт оновлення основних фондів дещо зменшився, але залишився вищим за рівень 2022 року. Коефіцієнт вибуття знизився, що свідчить про довшу службу активів. Фондовіддача незначно зменшилася, що є результатом збільшення активів підприємства без відповідного зростання доходу. Загалом, фізична особа-підприємець Руднік Р.С. продовжує покращувати ефективність використання своїх активів.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання активів ФОП Руднік Р.С. у 2022-2024 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-
Сума господарських коштів, тис. грн.	3045	3289	3522	477
Рівень зносу основних фондів	0,28	0,25	0,23	-0,05
Показник рівня оновлення основних фондів	0,12	0,17	0,14	0,02
Показник рівня вибуття основних фондів	0,09	0,08	0,07	-0,02
Фондовіддача, грн.	2,70	2,84	2,66	-0,04

Показник рівня зносу основних фондів відображає долю вартості основних фондів, що вже амортизована, і вказує на ступінь їх зношення. Показник рівня оновлення основних фондів характеризує частку основних фондів, що були оновлені або придбані в поточному періоді, порівняно з загальною вартістю основних засобів. Вищий коефіцієнт є свідченням активного оснащення підприємства новими засобами праці (рис. 2.3).

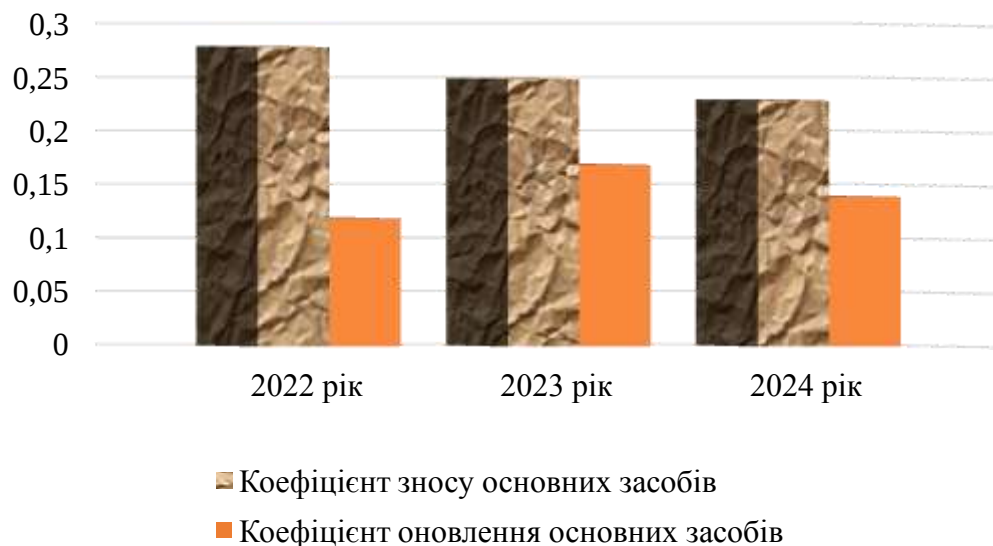


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності управління основними фондами ФОП Руднік Р.С. за період 2022-2024 років

Протягом 2022-2024 років спостерігається зменшення рівня зносу основних фондів, що вказує на покращення стану активів. Показник рівня оновлення основних фондів залишався на стабільному рівні, що свідчить про продовження процесу оновлення обладнання.

Динаміка результативності використання оборотних фондів характеризує зміну здатності підприємства використовувати свої оборотні активи для генерації доходу протягом певного періоду, визначається через аналіз таких показників, як оборотність оборотних активів, рівень їх використання в операційній діяльності та вплив на результативність діяльності підприємства. Зростання результативності використання оборотних фондів є свідченням більш раціонального їх застосування, зокрема через зменшення тривалості обороту активів та зростання прибутковості. Оцінка динаміки дозволяє виявити резерви для оптимізації операційних процесів і покращення фінансових показників. Аналіз результативності використання оборотних фондів включає оцінку таких показників, як оборотність, питома вага дебіторської заборгованості у складі оборотних фондів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання оборотних активів
ФОП Руднік Р.С. у 2022-2024 роках**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середні оборотні активи, тис. грн.	570	574	596	26	4,56
Дохід від реалізації, тис. грн.	6673	7693	7728	1055	15,81
Оборотність оборотних засобів	11,71	13,40	12,97	1,26	10,76
Період обороту, дні	31	27	28	-3	-9,68

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Коефіцієнт покриття запасів	0,27	0,31	0,28	0,01	3,70
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах	0,49	0,53	0,54	0,05	10,20

Проаналізувавши таблицю 2.5 спостерігається незначне збільшення середніх оборотних активів (4,56%), що є наслідком зростання ресурсів, доступних для поточної діяльності ФОП Руднік Р.С. Дохід від реалізації зріс на 15,81%, що підтверджує ефективніше використання оборотних фондів для генерування доходу.

Оборотність оборотних засобів зменшилася на 10,76%, що вказує на деяке зниження результативності використання майна ФОП Руднік Р.С., хоча період обороту зменшився на 9,68%, що позитивно впливає на швидкість обороту активів.

Показник покриття запасів зріс на 3,70%, що демонструє покращення здатності покривати зобов'язання за рахунок запасів. Питома вага дебіторської заборгованості у складі оборотних фондів збільшилася на 10,20%, що вказує на зростання ризиків, що пов'язані з непогашенням заборгованості.

Персонал є ключовим елементом у системі менеджменту підприємства, оскільки його кваліфікація, мотивація та ефективність безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності. Висококваліфіковані та мотивовані працівники забезпечують ефективне виконання операційних процесів, зокрема у сфері продажу, обліку та управління запасами, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню прибутковості. Крім того, злагоджена робота персоналу сприяє підтриманню високого рівня обслуговування клієнтів, що є важливим чинником для забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, належне управління персоналом є основою для досягнення стратегічних цілей і забезпечення розвитку бізнесу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка чисельності персоналу ФОП Руднік Р.С.
за категоріями у 2022-2024 роках, осіб**

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Частка у загальній чисельності (2024), %
Водії-експедитори	5	8	7	53,85
Механіки, технічний персонал	2	3	2	15,38
Оператори-логістики	2	2	2	15,38
Маркетологи	1	1	2	15,38
Разом	10	14	13	100

Аналіз динаміки чисельності персоналу ФОП Руднік Р.С. за категоріями у 2022-2024 роках вказує, що найбільша частка в загальній чисельності припадає на водіїв-експедиторів, що підтверджує основну роль цієї категорії в операційній діяльності підприємства. Кількість механіків та технічного персоналу залишалася стабільною, що свідчить про необхідність підтримки технічного забезпечення на належному рівні. Зростання кількості маркетологів демонструє посилення уваги до маркетингових активностей, що є важливим для розвитку конкурентоспроможності підприємства. Загалом, структура чисельності персоналу відображає ефективний розподіл ресурсів відповідно до потреб підприємства та зміни в стратегії розвитку. Структурний роподіл персоналу ФОП Руднік Р.С. за 2024 рік відображено на рисунку 2.4.

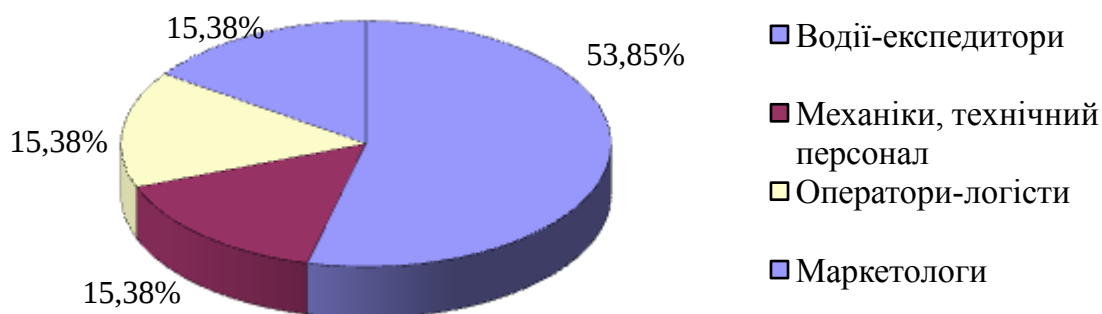


Рис. 2.4. Структура персоналу ФОП Руднік Р.С. за 2024 рік

Найбільшу частку у структурі персоналу ФОП Руднік Р.С. у 2024 році займають водії-експедитори (53,85%).

Інші категорії персоналу, зокрема механіки, оператори-логістики та маркетологи, мають рівну частку по 15,38%, що демонструє збалансовану структуру персоналу, орієнтовану на ефективне виконання ключових функцій підприємства.

2.2. Оцінка фінансового стану ФОП Руднік Р.С.

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим елементом у системі управління, що сприяє як стратегічному, так і поточному керуванню. Такий аналіз допомагає оцінити результативність використання фінансових ресурсів, виявити можливі загрози та перспективи для зміцнення фінансової стабільності.

Оцінка включає дослідження фінансових коефіцієнтів, зокрема ліквідності, прибутковості, оборотності та здатності своєчасно виконувати зобов'язання, що у свою чергу, надає керівництву змогу приймати обґрунтовані рішення, розподіляти витрати, залучати капіталовкладення та підтримувати стабільний розвиток підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансових показників діяльності ФОП Руднік Р.С.
у період 2022-2024 років, тис. грн.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Дохід від вантажоперевезень	6673	7693	7728	15,81
Собівартість надання послуг	5376	6770	6539	21,63
Загальні операційні витрати	6310	7816	7593	20,33
Прибуток (збиток)	363	-123	134	-63,08
Рівень рентабельності діяльності, %	5,77	-1,58	1,76	-69,50

Аналіз динаміки фінансових показників діяльності ФОП Руднік Р.С. у період 2022-2024 років демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Зокрема, дохід від вантажоперевезень збільшився на 15,81% у порівнянні з 2022 роком, що говорить про зростання обсягів наданих послуг. Однак, одночасно спостерігається суттєве збільшення собівартості надання послуг (21,63%). Загальні операційні витрати також зросли на 20,33%.

У результаті, підприємство отримало прибуток лише в 2024 році після збитків у 2023 році, хоча рівень рентабельності залишився негативним у порівнянні з початком періоду. Такі результати підкреслюють необхідність оптимізації витрат та поліпшення управління фінансовими ресурсами підприємства для досягнення стабільності та рентабельності діяльності в майбутньому.

Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Руднік Р.С. за період дослідження наведено на рисунку 2.5.

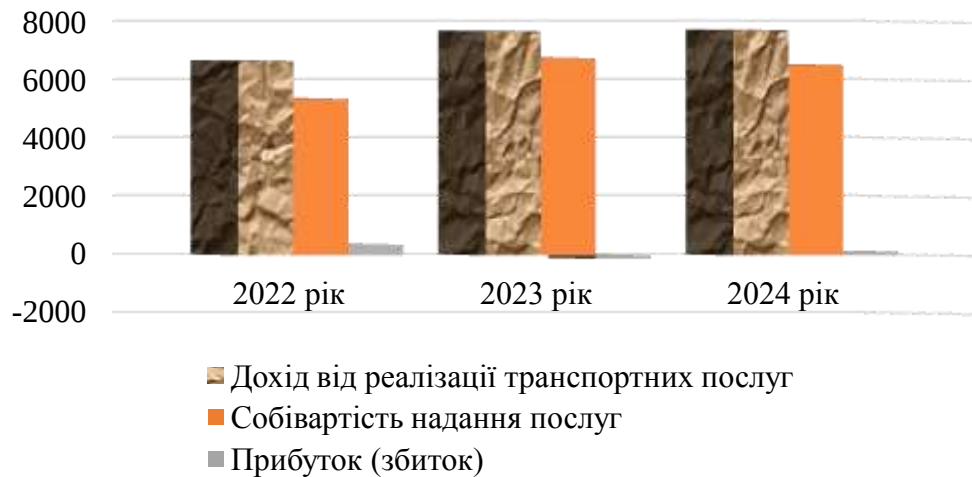


Рис. 2.5. Оцінка фінансових результатів підприємницької діяльності ФОП Руднік Р.С. за період 2022-2024 років

Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Руднік Р.С. за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку доходів від вантажоперевезень, що підтверджує зростання попиту на послуги. Однак, разом із збільшенням доходів спостерігається зростання собівартості надання послуг, що негативно вплинуло на прибутковість у 2023 році. У 2024 році підприємству вдалося отримати прибуток, хоча рівень рентабельності залишався низьким.

Аналіз рівня рентабельності є важливим фінансовим показником, що демонструє можливість підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності, визначається як відношення чистого прибутку або операційного прибутку до обсягу доходу чи витрат. Даний показник дозволяє визначити результативність використання ресурсів підприємства.

Рівень рентабельності може бути розрахований на різних етапах діяльності: для операційного прибутку, для чистого прибутку, для капіталу або активів підприємства. Високий рівень рентабельності є свідченням ефективного менеджменту витрат та стійкості підприємства на ринку, в той час як низький або негативний рівень може бути наслідком наявності проблем в операційному процесі або управлінні витратами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8**Аналіз рівня рентабельності ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт рентабельності	0,054	-0,016	0,017
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,058	-0,016	0,018
Коефіцієнт рентабельності послуг	0,068	-0,018	0,020
Загальна рентабельність підприємства	0,028	-0,008	0,009

За результатами проведеного аналізу таблиці 2.8 можна зробити висновок, що загальна рентабельність ФОП Руднік Р.С. протягом досліджуваного періоду зазнала істотних коливань, що демонструє наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у формуванні фінансових результатів підприємницької діяльності.

Після зниження показників рентабельності у 2023 році спостерігається незначне покращення у 2024 році, що демонструє поступове відновлення ефективності використання ресурсів і зростання прибутковості послуг. зміни рівня рентабельності діяльності ФОП Руднік Р.С. за період дослідження наведено на рисунку 2.6.

Показники ліквідності ФОП Руднік Р.С. демонструють незначне погіршення платоспроможності підприємства. Зокрема, показник поточної ліквідності знизився з 1,36 у 2022 році до 1,23 у 2024 році. Аналогічну тенденцію демонструє показник швидкої ліквідності - зниження з 0,99 до 0,88 за цей же період. Найбільше зниження зафіксовано за коефіцієнтом абсолютної ліквідності - з 0,32 у 2022 році до 0,22 у 2024 році, що зумовлено скороченням грошових коштів на 23 тис. грн (на 17,04%). При цьому оборотні активи ФОП Руднік Р.С. зросли на 44 тис. грн. (7,72%), а поточні зобов'язання збільшились на 80 тис. грн. (19,05%), що і спричинило вказане зниження рівнів ліквідності ФОП Руднік Р.С.



Рис. 2.6. Динаміка показника рентабельності діяльності ФОП Руднік Р.С. за період 2022-2024 років

Ліквідність відображає ступінь забезпеченості підприємства оборотними активами, які можуть бути швидко перетворені на грошові кошти без суттєвої втрати вартості.

Таблиця 2.9

Динаміка ліквідності ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Оборотні фонди, тис. грн.	570	577	614	44	7,72
Запаси, тис. грн.	155	178	172	17	10,97
Грошові кошти, тис. грн.	135	94	112	-23	-17,04
Поточні зобов'язання, тис. грн.	420	460	500	80	19,05
Показник рівня поточної ліквідності	1,36	1,25	1,23	-0,13	-9,56
Показник рівня швидкої ліквідності	0,99	0,87	0,88	-0,11	-11,11
Показник рівня	0,32	0,20	0,22	-0,10	-31,25

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
абсолютної ліквідності					

Високий рівень ліквідності вказує на фінансову стійкість підприємства, його надійність як партнера у ділових відносинах, а також про ефективне управління грошовими потоками та активами. Аналіз показників ліквідності є важливим елементом фінансового аналізу, оскільки дозволяє оцінити здатність підприємства підтримувати платоспроможність у коротко- та середньостроковій перспективі.

Платоспроможність підприємства - це його можливість своєчасно та повністю розраховуватися за своїми фінансовими обов'язками перед усіма контрагентами, включаючи постачальників, кредиторів, працівників та державу. Вона відображає загальний фінансовий стан підприємства і ґрунтується на наявності достатнього обсягу активів, які можуть бути швидко трансформовані в грошову форму для покриття поточних і довгострокових зобов'язань. Платоспроможність є важливим елементом фінансової стійкості та показником його надійності в умовах конкурентного ринкового середовища. Аналіз платоспроможності передбачає оцінку ліквідності активів, структури капіталу, обсягу зобов'язань і динаміки їх змін (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз платоспроможності ФОП Руднік Р.С. у 2022-2024 роках

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Показник рівня поточної ліквідності	1,36	1,25	1,23
Показник рівня швидкої	0,99	0,87	0,88

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
ліквідності			
Показник рівня т абсолютної ліквідності	0,32	0,20	0,22
Показник рівня рентабельності активів	0,12	-0,04	0,04

Аналіз платоспроможності ФОП Руднік Р.С. у 2022-2024 роках демонструє деяке послаблення фінансової стійкості підприємця. Зокрема, спостерігається поступове зниження рівнів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Водночас коливання коефіцієнта рентабельності активів із позитивного значення до від'ємного у 2023 році та часткове відновлення у 2024 році демонструють нестабільність у забезпеченні ефективного використання ресурсів.

Маржинальний прибуток - це різниця між виручкою від реалізації продукції (доходом) та змінними витратами, показує, скільки коштів залишається для покриття постійних витрат і формування прибутку після того, як покриті змінні витрати. Даний показник є важливим інструментом аналізу рентабельності. Операційний важіль - це економічний показник, що характеризує чутливість прибутку підприємства до змін у виручці. Його рівень залежить від співвідношення між постійними й змінними витратами.

Таблиця 2.11

Оцінка маржинального прибутку та операційного важеля діяльності ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Дохід від перевезень, тис. грн.	6673	7693	7728	1055	15,81
Собівартість, тис. грн	5376	6770	6539	1163	21,63

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 року до 2022 року	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Маржинальний дохід, тис. грн.	1297	923	1189	-108	-8,33
Операційний важіль,	3,57	—	8,87	—	—

Діяльність ФОП Руднік Р.С. характеризувалася нестабільною динамікою маржинального прибутку: попри зростання доходу від перевезень, рівень маржинального доходу в 2024 році знизився на 8,33% у порівнянні з 2022 роком, що вказує на певне збільшення витратної складової діяльності. Водночас значення операційного важеля у 2024 році зросло, що демонструє високу залежність прибутку підприємства від обсягу реалізації послуг та підвищення фінансових ризиків при зменшенні виручки.

Оцінка фінансової стабільності підприємства - це аналіз здатності компанії підтримувати свою платоспроможність і виконувати фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі (табл. 2.12).

За результатами оцінки фінансової стабільності ФОП Руднік Р.С. можна зазначити, що підприємство зберігає високий рівень капіталомісткості та фінансової незалежності, оскільки частка необоротних активів в активах залишається на високому рівні, а коефіцієнт автономії є стабільним. Водночас, частка оборотних активів залишається низькою. Загалом, фінансова стабільність підприємства зберігається на стабільному рівні, але з поступовим зниженням коефіцієнтів, що вказує на потребу в оптимізації фінансової структури для підвищення ефективності.

Таблиця 2.12

Оцінка фінансової стабільності ФОП Руднік Р.С. за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Фінансова характеристика
Частка необоротних активів в активах, %	81,3	82,5	82,6	Висока капіталомісткість

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Фінансова характеристика
Частка оборотних активів, %	18,7	17,5	17,4	Низький рівень гнучкості
Коефіцієнт автономії	7,25	7,15	7,04	Висока фінансова незалежність
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,50	2,45	2,40	Стабільний рівень фінансування

У сучасних економічних умовах підприємства, зокрема ті, що працюють у сфері логістики та вантажних перевезень, стикаються з численними викликами: зниження попиту, зростання вартості пального, нестабільність валютного курсу, зміни в законодавстві та складності в логістичних ланцюгах. ФОП Руднік Р.С., який здійснює вантажні перевезення, надає логістичні та транспортно-експедиційні послуги для малого й середнього бізнесу, приватних осіб і забудовників, потребує адаптації менеджменту до нових умов.

Для підвищення ефективності управління в кризовий період доцільно реалізувати наступні напрями удосконалення системи менеджменту:

- впровадження антикризового планування, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів з метою зниження витрат і підвищення ефективності логістичних операцій;
- автоматизація управлінських функцій, зокрема впровадження CRM-та TMS-систем (систем управління транспортом);
- розвиток системи стратегічного управління, орієнтованої на диверсифікацію послуг і вихід на нові ринки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

ФОП РУДНІК Р.С.

3.1. Формування антикризової стратегії управління ФОП Руднік Р.С.

З огляду на сучасні виклики у сфері вантажних перевезень і логістичних послуг ФОП Руднік Р.С. запропоновано антикризову стратегію, що охоплює чотири основні напрями діяльності. Кожен з них спрямований на зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності операційної діяльності, адаптацію до змін ринкового середовища та розвиток людського капіталу підприємства. Важливим аспектом стратегії є забезпечення гнучкості в управлінні ресурсами, що дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації. Окрім того, передбачено впровадження інноваційних технологій для оптимізації логістичних процесів і зменшення витрат.

Фінансова стабілізація передбачає комплекс заходів, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства. Основними діями в цьому напрямі є реструктуризація витрат через скорочення неефективних статей витрат, активний пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема грантів, пільгових кредитів та залучення партнерських інвестицій. Важливою складовою також є запровадження жорсткого контролю за дебіторською заборгованістю, що дозволить мінімізувати фінансові ризики та покращити ліквідність.

Операційна ефективність визначена як один із пріоритетів антикризової діяльності. Для її підвищення планується оптимізація маршрутів перевезень із використанням сучасних навігаційних систем, що дозволить скоротити витрати на паливе та зменшити час доставки. Впровадження гнучких графіків роботи сприятиме ефективнішому

використанню трудових ресурсів і дозволить оперативно реагувати на зміни в обсягах замовлень.

Маркетингова адаптація орієнтована на зміцнення позицій підприємства на ринку шляхом розробки спеціальних пропозицій для різних сегментів клієнтів. Планується активізація співпраці з наявними партнерами та залучення нових через індивідуальний підхід до обслуговування. Окрему увагу приділено розвитку онлайн-просування, зокрема використанню соціальних мереж, контекстної реклами та підвищенню впізнаваності бренду підприємства у цифровому середовищі.

Розвиток персоналу є важливим елементом антикризової стратегії, оскільки кваліфіковані кадри безпосередньо впливають на якість послуг і здатність адаптуватися до змін ринку.

У межах цього напрямку передбачається організація заходів із підвищення кваліфікації працівників, з особливим акцентом на набуття цифрових компетенцій, необхідних для роботи з сучасними логістичними та інформаційними системами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями антикризової стратегії ФОП Руднік Р.С.

Напрями	Заходи
Фінансова стабілізація	Реструктуризація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, контроль дебіторської заборгованості
Операційна ефективність	Оптимізація маршрутів, використання навігаційних систем, гнучкі графіки роботи
Маркетингова адаптація	Створення спеціальних пропозицій, співпраця з клієнтами, онлайн-просування
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації, навчання цифрових навичок

Одним із важливих чинників підвищення адаптивності ФОП Руднік Р.С. до кризових умов є впровадження сучасних інструментів менеджменту, що сприяють оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню ефективності

діяльності:

1. BSC (Збалансована система показників). Даний інструмент дозволить ФОП Руднік Р.С. оцінювати результативність своєї діяльності за чотирма основними напрямками:

- фінанси: аналіз фінансової стабільності, прибутковості та ефективності використання ресурсів, що дозволить ФОП Руднік Р.С. визначити ключові фінансові показники для контролю витрат і забезпечення економічної стабільності в умовах криз;

- клієнти: визначення ступеня задоволення потреб клієнтів, що є важливим для підтримки лояльності як серед малого та середнього бізнесу, так і серед приватних осіб. Оцінка даного напрямку дасть можливість ФОП Руднік Р.С. своєчасно реагувати на зміни в попиті на вантажні перевезення та логістичні послуги;

- внутрішні процеси: оцінка ефективності внутрішніх логістичних і транспортних операцій ФОП Руднік Р.С., виявлення вузьких місць і удосконалення організаційних процесів для підвищення продуктивності.

- навчання та розвиток: підвищення кваліфікації працівників ФОП Руднік Р.С., особливо логістів, для адаптації до нових умов роботи, впровадження інноваційних технологій та покращення сервісу.

2. Lean-менеджмент. Впровадження Lean-менеджменту допоможе ФОП Руднік Р.С. усунути втрати та неефективні дії в логістичних процесах. Завдяки оптимізації роботи з вантажами, скороченню часів на перевезення та зменшенню витрат, ФОП Руднік Р.С. може значно підвищити ефективність своєї діяльності. Враховуючи специфіку транспортування, зокрема вантажних перевезень, даний метод дозволяє оптимізувати маршрути, зменшити затримки та підвищити точність виконання замовлень.

3. Проєктне управління. Для впровадження змін в логістику ФОП Руднік Р.С. необхідно застосовувати методи проєктного управління, що дозволить чітко планувати і реалізовувати зміни у сфері вантажних перевезень і логістичних послуг, зокрема для адаптації до потреб малого і

середнього бізнесу та приватних осіб. Завдяки проєктному управлінню ФОП Руднік Р.С. зможе реалізовувати нові ініціативи, що допоможуть впоратися з кризовими викликами.

Запропоновані інструменти дозволять не лише покращити поточні процеси, але й підготувати ФОП Руднік Р.С. до довгострокових змін, що забезпечить стійкість і адаптивність в умовах нестабільності.

Впровадження запропонованих заходів у діяльність ФОП Руднік Р.С. має на меті досягнення низки ключових результатів, що сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах конкурентного ринку. Зокрема, очікується досягнення наступних результатів:

1. Скорочення експлуатаційних витрат на 15–20 % завдяки оптимізації маршрутів і впровадженню ТМС-систем. Інтеграція сучасних технологій управління транспортом дозволить знизити витрати на паливо, обслуговування техніки та логістичні операції, що, у свою чергу, сприятиме зниженню загальних експлуатаційних витрат підприємства.

2. Підвищення рівня задоволеності клієнтів завдяки поліпшенню сервісу та дотриманню термінів перевезень. Вдосконалення обслуговування, оперативність виконання замовлень і точність доставки сприятимуть зміцненню довгострокових відносин з клієнтами, підвищенню їх лояльності та привабливості компанії для нових замовників.

3. Забезпечення фінансової стійкості підприємства через поліпшення платіжної дисципліни та зменшення дебіторської заборгованості. Впровадження ефективних фінансових контролів та моніторингу дозволить знизити ризики, пов'язані з фінансовими зобов'язаннями, та забезпечити стабільність грошових потоків, що позитивно позначиться на загальній фінансовій ситуації підприємства.

4. Зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг. Покращення ефективності операцій та підвищення якості обслуговування дозволить підприємству зміцнити свою

позицію на ринку, забезпечити конкурентні переваги та здобути додаткові ринкові частки, що сприятиме його зростанню та розвитку в майбутньому (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка очікуваних результатів та шляхів їх реалізації
у рамках стратегії вдосконалення менеджменту ФОП Руднік Р.С.**

Очікувані результати	Механізм реалізації
Зниження експлуатаційних витрат	Оптимізація маршрутів та впровадження ТМС-систем дозволить знизити витрати на паливо, технічне обслуговування та логістичні операції, що призведе до зменшення загальних витрат.
Покращення задоволеності клієнтів	Підвищення якості обслуговування та точності доставки сприятиме зміцненню довгострокових відносин з клієнтами, підвищенню їх лояльності та залученню нових замовників.
Забезпечення фінансової стійкості	Впровадження систем фінансового контролю та моніторингу дозволить знизити дебіторську заборгованість і покращити платіжну дисципліну, що забезпечить стабільність грошових потоків.
Зміцнення конкурентних позицій	Оптимізація операцій і підвищення якості обслуговування дозволять зміцнити конкурентні переваги підприємства на ринку та розширити його частку на ринку транспортно-логістичних послуг.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є ключовим кроком до значного покращення ефективності та стабільності діяльності ФОП Руднік Р.С. Дані заходи дозволять не лише оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів, що є важливим фактором для утримання конкурентних позицій на ринку.

Урахування сучасних вимог та викликів ринку транспортних і логістичних послуг, а також адаптація до змін, сприятимуть збереженню

фінансової стійкості підприємства, його здатності до швидкої реакції на коливання попиту та змін зовнішнього середовища, що, у свою чергу, забезпечить підприємству можливість не лише ефективно функціонувати в умовах конкурентної боротьби, але й стійко розвиватися, здобуваючи нові ринкові частки, залучаючи нових клієнтів і зміцнюючи свою репутацію серед існуючих.

За допомогою оптимізації маршрутів, впровадження ТМС-систем, поліпшення сервісу та забезпечення стабільності грошових потоків підприємство отримає можливість значно знизити витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг, що сприятиме не лише оперативному вирішенню поточних проблем, але й формуванню стійкої основи для довготривалого розвитку компанії в умовах сучасного, швидко змінюваного ринкового середовища.

Забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності операцій, покращення обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій є важливими кроками до досягнення конкурентних переваг, що дозволить підприємству не лише утриматися на ринку, а й активно розвиватися, завойовуючи нові частки ринку.

Урахування цих факторів дозволяє прогнозувати стабільне і успішне функціонування ФОП Руднік Р.С. в умовах постійних змін на ринку транспортних і логістичних послуг.

3.2. Оцінка ефективності заходів оптимізації транспортних перевезень

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог з боку клієнтів до якості транспортно-логістичних послуг, підприємствам, які працюють у сфері вантажних перевезень, необхідно постійно

вдосконалювати свої управлінські процеси. Особливої актуальності набуває підвищення ефективності логістичних операцій за рахунок впровадження цифрових рішень, що дозволяють автоматизувати ключові бізнес-процеси.

ФОП Руднік Р.С. надає широкий спектр послуг у сфері вантажних перевезень, обслуговуючи різнопрофільну клієнтську базу - від приватних осіб до малих і середніх підприємств, фермерських господарств. Така різноплановість діяльності формує складну логістичну структуру, яка вимагає точного та оперативного управління маршрутами, завантаженнями, графіками доставок та комунікацією з клієнтами.

Зростання обсягів активів та витрат підприємства. За період 2022-2024 років основні засоби зросли на 17,5%, а витрати - на 20,3%, що свідчить про розширення масштабу діяльності. Водночас, при доході понад 7 млн. грн. у 2024 році, підприємство отримало лише незначний прибуток у розмірі 134 тис. грн. У 2023 році фінансовий результат був навіть від'ємним, що свідчить про недостатню ефективність операційного управління.

У власності ФОП є комп'ютерна техніка, офісне обладнання, а також штатні логістичні оператори, що обробляють інформацію про перевезення. Це створює передумови для інтеграції цифрової системи управління перевезеннями (TMS), яка дозволяє автоматизувати ключові функції логістики: планування маршрутів, контроль витрат пального, документообіг, моніторинг транспорту та аналіз ефективності виконання замовлень.

ФОП Руднік Р.С. доцільно обрати просту у впровадженні та обслуговуванні TMS-систему, адаптовану для потреб малого бізнесу, у форматі хмарного SaaS-рішення, що не вимагає великої локальної інфраструктури.

Для ФОП Руднік Р.С., який прагне оптимізувати логістичні процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність перевезень, доцільним є впровадження хмарної TMS-системи. Хмарна TMS пропонує потужний інструмент для автоматизації транспортної логістики:

- планування маршрутів з урахуванням понад 100 параметрів;

- онлайн-відстеження руху транспортних засобів;
- мобільний додаток для водіїв та кур'єрів;
- інтеграція з ERP та CRM-системами.

Таким чином, враховуючи зростання навантаження на логістичну систему, недостатню рентабельність, наявність необхідної бази та людських ресурсів, а також обмеженість технічної підтримки на місці, пропонується реалізувати проект впровадження системи управління перевезеннями (TMS) у діяльність ФОП Руднік Р.С. як інструмент підвищення ефективності, прозорості та контролюваності логістичних процесів.

Тривалість впровадження проекту – 3 роки, далі – постійна експлуатація. Інвестиції на впровадження проекту складають 186000 грн. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структура інвестицій на впровадження TMS-системи (на 3 роки)

Статті витрат	Сума, грн.
1. Абонплата TMS (на 3 роки)	108,000 (36,000 грн./рік)
2. Встановлення та початкове налаштування системи	20000
3. Навчання персоналу	15000
4. Інтеграція з обліковою програмою	7000
5. Технічна підтримка та оновлення системи (на 3 роки)	36000 (12000 грн/рік)
Разом	186000

Інвестиції на впровадження системи управління перевезеннями (TMS-системи) в діяльність ФОП Руднік Р.С. протягом трирічного періоду становлять загалом 186000 грн. Найбільш вагомою складовою інвестицій є абонентська плата за користування системою, яка становить 108000 грн. за три роки (по 36000 грн. на рік). Значні кошти також передбачено на встановлення та початкове налаштування системи - 20000 грн., що включає

підготовку програмного забезпечення до повноцінної роботи відповідно до потреб підприємства.

Для забезпечення ефективної роботи персоналу передбачено 15000 грн. на навчання, що включає ознайомлення з функціоналом системи, основами планування маршрутів, моніторингу перевезень та аналізу витрат. Ще 7000 грн. буде спрямовано на інтеграцію TMS з обліковою програмою, що дозволить досягти автоматизації документообігу та обміну даними. Окремо передбачено витрати на технічну підтримку та оновлення програмного забезпечення у розмірі 36000 грн на весь період (по 12000 грн. щорічно), що забезпечить стабільну роботу системи, її розвиток і відповідність актуальним технологічним вимогам.

Проект впровадження TMS-системи в діяльність ФОП Руднік Р.С. буде здійснено в декілька етапів.

Першим етапом реалізації проєкту впровадження TMS-системи для ФОП Руднік Р.С. є підготовка та планування, яка триватиме протягом одного місяця з 1 по 28 лютого 2026 року. На цьому етапі здійснюється оцінка поточних логістичних процесів підприємства та визначення вимог до TMS-системи, що дозволить забезпечити максимальну ефективність її впровадження. Також розробляється детальний план впровадження системи, включаючи розподіл обов'язків серед учасників проєкту, визначення ресурсів, бюджетування та часові рамки.

Вибір постачальника системи та підготовка умов для укладення договору, а також збір і аналіз необхідної інформації для налаштування системи, таких як маршрути, клієнти та специфіка доставки, є важливими частинами цього етапу. Підготовка персоналу до майбутніх змін і визначення ключових учасників проєкту також відбувається в цей період.

Другим етапом є встановлення та налаштування системи, який триватиме з 1 по 31 березня 2026 року. На цьому етапі відбудеться безпосереднє встановлення TMS-системи, а також її інтеграція з іншими програмними продуктами та обліковими системами, що використовуються на

підприємстві.

Система буде налаштована відповідно до специфіки діяльності ФОП Руднік, включаючи визначення маршрутів, відстеження транспорту та налаштування модулів для моніторингу перевезень і витрат. Інтеграція даних з внутрішніми обліковими системами забезпечить автоматизацію документообігу і створить єдиний інформаційний потік для підприємства. Завершення цього етапу включатиме тестування функціональності системи у тестовому режимі для виявлення та усунення потенційних проблем.

Наступним етапом є навчання персоналу, яке триватиме два тижні, з 1 по 15 квітня 2026 року. Цей етап включатиме проведення навчальних заходів для логістів, водіїв та адміністративного персоналу, що буде безпосередньо працювати з системою. Під час навчання працівники ознайомляться з основними функціями TMS-системи, такими як планування маршрутів, відстеження транспорту, контроль витрат і аналіз ефективності перевезень. Також будуть підготовлені інструкції по використанню системи, і забезпечено доступ до консультацій та підтримки в разі необхідності. Оцінка результатів навчання та організація постійної підтримки персоналу стане важливою частиною цього етапу.

Після завершення навчання настане етап тестування та запуску системи, який триватиме один місяць - з 16 квітня по 15 травня 2026 року. Це буде етап повного запуску системи в реальних умовах. Під час цього етапу будуть проведені додаткові тести для перевірки точності маршрутного планування, відстеження руху транспортних засобів і автоматизації документообігу. Також буде здійснено тестування на ефективність системи в реальних умовах, а виявлені помилки або недоліки будуть усунуті. Наприкінці цього етапу підготуються звіти та документи, що підтверджують ефективність впровадження системи.

Останнім етапом є підтримка та оптимізація, що триватиме з 16 травня 2026 року до 31 грудня 2028 року. Після запуску системи важливо забезпечити постійну технічну підтримку для безперебійної роботи системи,

усунення несправностей та регулярне оновлення програмного забезпечення. Також буде здійснюватися оптимізація процесів у разі зміни обсягів перевезень, вимог клієнтів або змін на ринку логістики.

Аналіз ефективності використання TMS-системи та внесення необхідних коректив у її функціонування також є важливою частиною даного етапу. Оновлення програмного забезпечення відповідно до нових вимог і технологічних можливостей дозволить забезпечити максимальну продуктивність і ефективність роботи системи протягом усього періоду її експлуатації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Етапи реалізації проєкту впровадження TMS-системи
у діяльність ФОП Руднік Р.С.**

Етапи	Тривалість	Дата початку	Дата завершення
1. Підготовка та планування	1 місяць	01.02.2026	28.02.2026
2. Встановлення та налаштування	1 місяць	01.03.2026	31.03.2026
3. Навчання персоналу	2 тижні	01.04.2026	15.04.2026
4. Тестування та запуск системи	1 місяць	16.04.2026	15.05.2026
5. Підтримка та оптимізація	Постійно	16.05.2026	31.12.2028

За результатами впровадження проєкту очіуються грошові потоки (2026 рік - 80 тис. грн., 2027 рік – 90 тис. грн., 2028 рік – 100 тис. грн). Прогнозування грошового потоку здійснено з урахуванням ряду аналітичних та економічних передумов, що базуються на фактичних даних діяльності підприємства за 2022-2024 роки, а також на оцінці очікуваного впливу автоматизації логістичних процесів на фінансові результати.

У 2024 році прибутковість ФОП Руднік Р.С. залишається нестабільною, проте спостерігається позитивна динаміка доходів, а також поступове

зменшення операційних витрат у порівнянні з 2023 роком. Враховуючи це, прогноз грошового потоку сформовано на підставі очікуваного зростання маржинального доходу, який має суттєво збільшитись після впровадження сучасної TMS-системи.

Зокрема, автоматизація дозволить скоротити логістичні витрати, підвищити точність планування маршрутів, ефективніше використовувати ресурси (зменшити кількість холостих рейсів), знизити кількість помилок та втрат, що виникають у ручних процесах управління перевезеннями.

У 2026 році прогнозується додатковий грошовий потік у розмірі 80000 грн. Це зумовлено ефектом оптимізації основних логістичних операцій, частковим зростанням кількості обслугованих клієнтів завдяки кращому обслуговуванню, а також зниженням витрат на планування та адміністрування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозування грошових потоків за проектом впровадження
TMS-системи у діяльність для ФОП Руднік Р.С.**

Роки	Очікуваний грошовий потік	Обґрунтування
2026	80000	Приріст грошового потоку зумовлений оптимізацією основних логістичних операцій, частковим зростанням кількості обслугованих клієнтів та зниженням витрат на планування і адміністрування.
2027	90000	Зростання грошового потоку через адаптацію персоналу до нової системи, кращу інтеграцію TMS з обліковими програмами та зростання попиту на послуги завдяки покращеній конкурентоспроможності.
2028	100000	Приріст грошового потоку в результаті повного переходу на системну логістику з використанням TMS, що забезпечить максимальну ефективність у управлінні ланцюгами постачання та підвищить рівень обслуговування клієнтів.

У 2027 році очікується приріст грошового потоку до 90000 грн. за рахунок подальшої адаптації персоналу до нової системи, кращої інтеграції TMS з іншими цифровими сервісами, зокрема обліковими програмами, а також поступового зростання попиту на логістичні послуги завдяки підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У 2028 році прогнозований грошовий потік становить 100000 грн. Це зростання пояснюється повним переходом підприємства на системну логістику з використанням TMS, що дозволяє досягти максимальної ефективності в управлінні ланцюгами постачання, а також сприяє стратегічному розвитку підприємства, підвищенню рівня обслуговування клієнтів і зростанню їхньої лояльності (рис. 3.1).

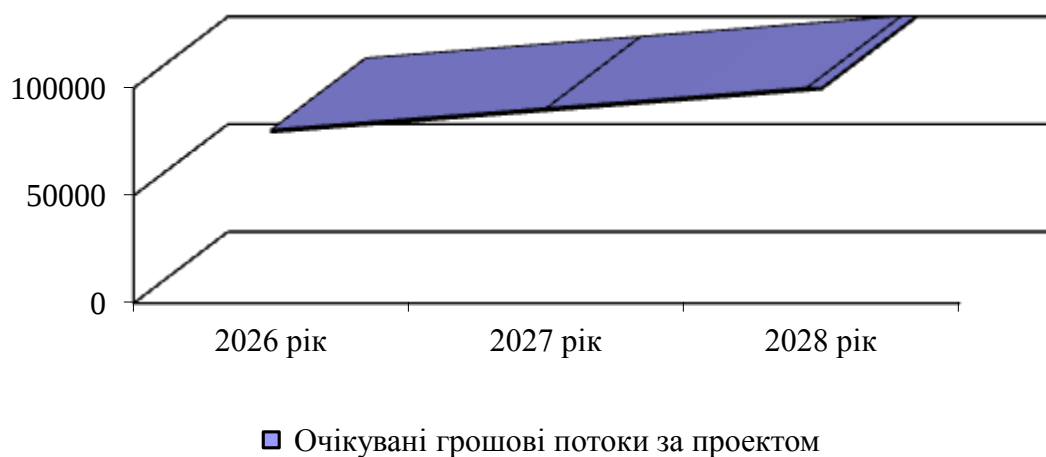


Рис. 3.1. Динаміка грошових потоків за проектом впровадження системи управління транспортними перевезеннями

Дисконтування є процесом приведення майбутніх грошових потоків або грошових витрат до їх теперішньої вартості. В основі дисконтування лежить ідея, що гроші, які отримуються або витрачаються в майбутньому, мають меншу вартість, ніж гроші, що є в наявності сьогодні, що пов'язано з кількома економічними факторами, такими як інфляція, ризик, альтернатива використання коштів (тобто можливість заробити на цих коштах) та інші

чинники, які впливають на вартість грошей з часом. Економічна сутність дисконтування полягає в тому, що гроші, які будуть отримані або витрачені в майбутньому, потребують коригування для того, щоб точно оцінити їх теперішню вартість. Для цього використовують коефіцієнт дисконтування, який враховує ставку проценту або інші фактори, що знижують вартість майбутніх грошових потоків.

Дисконтування є основним інструментом для оцінки вартості інвестицій, проектів та активів. Даний процес дозволяє точно визначити теперішню вартість майбутніх грошових потоків за проектом, враховуючи такі фактори, як ризик, інфляція та альтернативні можливості використання капіталу. Включення дисконтування в процес прийняття фінансових рішень дає змогу краще оцінити дохідність та ефективність інвестицій, забезпечуючи більш обґрунтоване й зважене управління фінансовими ресурсами, що дозволяє визначити реальну вартість майбутніх доходів та витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Дисконтовані грошові потоки за проектом застосування
TMS-системи ФОП Руднік Р.С.**

Рік	Прогнозований грошовий потік, грн.	Коефіцієнт дисконтування (15%)	Дисконтований грошовий потік, грн.
0	0	1,0000	—
1	80000	0,8696	69568
2	90000	0,7561	68049
3	100000	0,6575	65750

Згідно з аналізом дисконтованих грошових потоків проекту впровадження TMS-системи у діяльність ФОП Руднік Р.С., можна зробити низку висновків. Прогнозовані грошові потоки на період 2026-2028 років показують позитивну динаміку, з поступовим зростанням доходів

підприємства у кожному з років.

Коефіцієнт дисконтування, що складає 15% на рік, дозволяє точно відобразити зниження вартості грошей з часом. Дисконтовані грошові потоки підтверджують, що впровадження TMS-системи буде економічно вигідним, оскільки теперішня вартість грошових потоків залишається значною на всіх етапах проекту, що свідчить про ефективність інвестицій.

Оцінка фінансової ефективності проекту є важливою складовою процесу прийняття рішень, яка дозволяє визначити доцільність і вигідність інвестицій у проект для підприємства.

Чистий приведений дохід (NPV) є одним з основних фінансових показників, який використовується для оцінки ефективності інвестиційних проектів. Це величина, яка показує різницю між сумою дисконтованих грошових потоків, що очікуються від проекту, і початковими інвестиціями, необхідними для його реалізації.

Оскільки гроші, які отримуються в майбутньому, мають меншу вартість порівняно з грошима, що доступні сьогодні, для точного порівняння цих потоків застосовується процедура дисконтування. Таким чином, NPV враховує часову вартість грошей, що робить цей показник інструментом для прийняття інвестиційних рішень.

Позитивний NPV свідчить про те, що грошові потоки, які проект генерує в майбутньому, перевищують початкові інвестиції, що означає, що проект здатний принести прибуток та створити додаткову вартість для інвесторів. Це вказує на те, що проект є вигідним і може стати основою для успішної фінансової стратегії.

У свою чергу, негативний NPV вказує на те, що дисконтовані грошові потоки від проекту не покривають початкові інвестиції, що означає, що проект, ймовірно, не буде прибутковим і не зможе забезпечити достатній рівень доходу, щоб виправдати вкладення. У таких випадках реалізація проекту може призвести до фінансових втрат, тому для інвесторів важливо враховувати цей показник при прийнятті рішень (табл. 3.7).

Прогнозовано, що інвестиційні витрати становитимуть 186000 грн., які будуть поступово компенсовані протягом трьох років за рахунок грошових потоків, згенерованих у результаті підвищення ефективності діяльності. Для розрахунку ефективності використано коефіцієнт дисконтування на рівні 15% для кожного року, що дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі.

У нульовому році (період інвестування) дисконтований грошовий потік за проектом дорівнює нулю, а залишок неповернених інвестицій становить повну суму – 186000 грн. У першому році реалізації проекту очікується грошовий потік у розмірі 80000 грн., що після дисконтування становить 69568 грн. і зменшує залишок інвестицій до 116432 грн.

Таблиця 3.7

Оцінка фінансової ефективності проєкту впровадження системи управління транспортними перевезеннями, грн.

Рік	Дисконтований грошовий потік	Накопичений дисконтований чистий прибуток	Залишок неповернених інвестицій
0	-	-	186000
1	69568	69568	116432
2	68049	137617	48383
3	65750	203367	-

У другому році прогнозований потік 90000 грн. дисконтується до 68049 грн., завдяки чому накопичений дисконтований прибуток зростає до 137617 грн., а залишок інвестицій скорочується до 48383 грн. У третьому році дисконтований потік у розмірі 65750 грн. повністю покриває залишок неповернених інвестицій, і проєкт виходить на повну окупність (рис. 3.2).

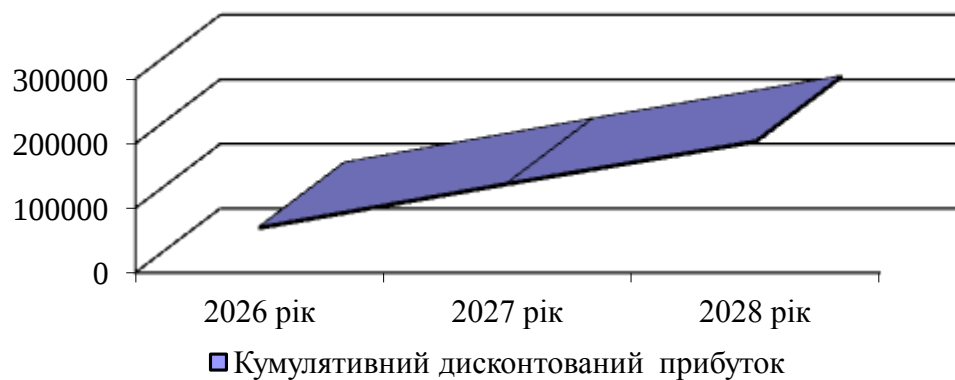


Рис. 3.2. Динаміка накопиченого дисконтованого чистого прибутку за проектом впровадження TMS-системи

Термін окупності є важливим фінансовим показником, що визначає період, протягом якого проект зможе повернути свої початкові інвестиції. Термін окупності відображає час, необхідний для того, щоб сума чистих грошових потоків, генерованих проектом, покрила початкові витрати на його реалізацію. Термін окупності дозволяє оцінити ризики, пов'язані з інвестиціями, оскільки чим швидше проект окупається, тим менший ризик для інвесторів, які швидше отримують повернення вкладених коштів.

Коротший термін окупності зазвичай свідчить про високу ліквідність проекту, тобто інвестиції повертаються у коротші строки і можуть бути використані для фінансування інших проектів або бізнес-ініціатив. Такий проект є менш вразливим до змін у зовнішньому економічному середовищі, оскільки його фінансова ефективність реалізується швидше, що є особливо важливим для підприємств, які функціонують в умовах змінного ринку або нестабільної економічної ситуації, оскільки швидке повернення інвестицій дозволяє знижувати фінансові ризики та забезпечує більшу гнучкість у прийнятті подальших управлінських рішень.

Довший термін окупності за проектом може свідчити про те, що проект потребує більше часу для досягнення фінансового балансу, що може бути менш привабливим для інвесторів, особливо в умовах високих фінансових чи ринкових ризиків. Таким чином, термін окупності є важливим інструментом для оцінки швидкості повернення інвестицій та рівня ризику, пов'язаного з

проектом. Чим коротший цей термін, тим більша ймовірність швидкого відновлення інвестицій і здатності проекту генерувати прибуток у короткостроковій перспективі.

Індекс рентабельності (PI) відображає відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій, показуючи, скільки прибутку генерується на кожну одиницю інвестицій. Якщо PI більший за 1, проект вважається економічно вигідним. Ці показники дозволяють комплексно оцінити фінансову ефективність проекту, враховуючи потенційні доходи, витрати та рівень ризику.

Чистий приведений дохід (NPV) = 17367 грн. Тобто після врахування дисконтованих грошових потоків, проект приносить додатковий дохід понад початкові інвестиції, що свідчить про його фінансову вигідність.

Індекс рентабельності (PI) = 1,093. Індекс рентабельності більше 1 вказує на те, що проект є економічно вигідним, оскільки кожна гривня, інвестована в проект, генерує 1,093 грн. доходу.

Термін окупності = 2,74 року (2 роки 9 місяців). Отже, проект поверне свої початкові інвестиції протягом 3 років, що є ознакою досить швидкого відновлення вкладених коштів.

Розраховані фінансові показники свідчать про високий рівень фінансової ефективності проекту. Чистий приведений дохід складає 17367 грн., що означає, що після врахування дисконтованих грошових потоків проект приносить додатковий дохід, що перевищує початкові інвестиції, підтверджуючи його фінансову вигідність. Індекс рентабельності дорівнює 1,093, що вказує на економічну вигідність проекту - кожна інвестована гривня генерує 1,093 грн. доходу. Термін окупності проекту складає 2,74 роки, що свідчить про швидке повернення початкових інвестицій.

У цілому, запропонований проект удосконалення системи управління транспортними перевезеннями є перспективним та обґрунтованим як з організаційної, так і з фінансово-економічної точки зору. Реалізація проекту дозволить не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити

ефективність використання ресурсів і знизити витрати, але й забезпечить стійке зростання фінансових результатів підприємства у довгостроковій перспективі. Досягнення запланованих цілей сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та здатності ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Система менеджменту виступає ключовим механізмом інтеграції всіх видів ресурсів підприємства – трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних – у єдиний цілісний комплекс, спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей. Така система забезпечує узгоджену взаємодію всіх структурних підрозділів, ефективний розподіл ресурсів, оперативне прийняття управлінських рішень і гнучке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому система менеджменту створює умови для збереження конкурентоспроможності підприємства, підвищення його адаптивності та забезпечення стійкого розвитку навіть в умовах високої турбулентності економічних процесів і зростання невизначеності ринкових факторів.

2. Фізична особа-підприємець Руднік Р.С. здійснює підприємницьку діяльність у сфері транспортного обслуговування, спеціалізуючись на вантажних перевезеннях як для юридичних осіб, так і для населення. Основний вектор розвитку підприємства спрямований на надання логістичних та транспортно-експедиційних послуг, адаптованих до потреб малого і середнього бізнесу, приватних осіб, а також локальних виробників і забудовників. Послуги, що надаються Руднік Р.С., охоплюють такі напрямки, як: логістичне обслуговування малих і середніх підприємств (включаючи

організацію внутрішньообласних та міжрегіональних перевезень); перевезення будівельних матеріалів і побутової техніки для приватного сектора; малотоннажні доставки для роздрібної торгівлі; мобільний вантажний сервіс, який дозволяє здійснювати доставку без попереднього замовлення.

3. Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка зростання загальної балансової вартості майна ФОП Руднік Р.С., що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Основне зростання забезпечено за рахунок збільшення вартості необоротних активів, зокрема вантажних автомобілів і технічного обладнання, що вказує на оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази. Водночас спостерігається незначне скорочення грошових коштів, що може бути наслідком активного інвестування в основні засоби.

4. Структура операційних витрат ФОП Руднік Р.С. зазнала змін під впливом зростання обсягів діяльності та оптимізаційних процесів: загальні витрати зросли на 20,3%, при цьому найбільше збільшення зафіксовано за собівартістю послуг та адміністративними витратами, що свідчить про активний розвиток підприємства. У 2024 році спостерігається суттєве збільшення собівартості надання послуг вантажоперевезення ФОП Руднік Р.С., яке становить 21,63% порівняно з 2022 роком, що є наслідком зростання витрат на основну діяльність підприємства. Адміністративні витрати виросли на 52,70%. Витрати на збут, зокрема на маркетинг та продаж послуг, збільшились на 5,58%. Однак, інші операційні витрати зменшились на 2,09%, що можна розглядати як позитивний сигнал.

5. Показник рівня зносу основних фондів відображає долю вартості основних фондів, що вже амортизована, і вказує на ступінь їх зношення. Показник рівня оновлення основних фондів характеризує частку основних фондів, що були оновлені або придбані в поточному періоді, порівняно з загальною вартістю основних засобів. Вищий коефіцієнт є свідченням активного оснащення підприємства новими засобами праці. Аналіз динаміки

показників використання оборотних активів ФОП Руднік Р.С. свідчить про позитивні тенденції у зростанні доходу та покращенні забезпечення поточної діяльності ресурсами.

6. Структура чисельності персоналу ФОП Руднік Р.С. відображає ефективний розподіл ресурсів відповідно до потреб підприємства та зміни в стратегії розвитку. За результатами аналізу фінансових показників ФОП Руднік Р.С. у 2022-2024 роках можна зробити висновок, що підприємство поступово нарощує обсяги діяльності, проте зростання витрат суттєво впливає на рівень його фінансової ефективності.

7. Оцінка показників ліквідності ФОП Руднік Р.С. свідчить про погіршення короткострокової платоспроможності підприємства впродовж 2022-2024 років, що зумовлено випереджаючим зростанням поточних зобов'язань порівняно з оборотними активами та скороченням обсягу грошових коштів.

8. З метою удосконалення системи менеджменту ФОП Руднік Р.С. в запропоновано:

1) антикризову стратегію, що охоплює фінансову стабілізацію, операційну ефективність, маркетингову адаптацію та розвиток персоналу;

2) впровадження сучасних інструментів менеджменту, а саме BSC (збалансованої системи показників) для моніторингу ефективності, а також Lean-менеджменту для усунення втрат і підвищення продуктивності;

3) оптимізацію маршрутів перевезень і впровадження ТМС-системи для скорочення витрат на паливе й покращення логістики (табл. 8). В роботі обґрунтовано доцільність впровадження системи управління транспортними перевезеннями в діяльність ФОП Руднік Р.С. Інвестиції у проєкт становлять 186 тис. грн., термін окупності - 2 роки 9 місяців. Розрахований чистий приведений дохід та індекс рентабельності підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту;

4) активізацію маркетингових заходів через онлайн-просування та індивідуальний підхід до клієнтів;

5) підвищення кваліфікації працівників, зокрема в напрямку цифрових компетенцій для роботи з сучасними логістичними системами. Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту дозволить фізичній особі-підприємцю Руднік Р.С. не лише знизити експлуатаційні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й забезпечити його фінансову стійкість і зміцнити конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг: Навч. посіб. Київ. 2020. 344 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466 с.
4. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків. 2020. 192 с.
5. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.
6. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2021. 378 с.
7. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. та ін. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: підручник. Чернівці. 2020. 458 с.
8. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків. 2020. 266 с.
9. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навч. посіб. Одеса 2020. 263 с.
10. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.

11. Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. 2019. № 3. С.55-62.
12. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса. 2019. 209 с.
13. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
14. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів. 2021. 316 с.
15. Катренко А. В. Управління проектами: підручник. Львів, 2019. 552 с.
16. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *БізнесІнформ*. 2021. № 1. С. 89-96.
17. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23. С. 135-140.
18. Крупа В. Р., Крупа О. М. ІТ-технології в управлінні комерційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2020. № 27. С. 18-27.
19. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.
20. Лук'янова В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 363-366.
21. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.
22. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика.

Журнал європейської економіки. Тернопіль. 2019. № 1. С. 54-80.

23. Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. с. 96-105.

24. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. 2021. 512 с.

25. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури: навч. посіб. Київ. 2019. 168 с.

26. Посилкіна О.В., Деренська Я.М. Проектування логістичних систем: навч. посіб. Харків. 2019. 234 с.

27. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2020. 226 с.

28. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2019. 312 с.

29. Ратушняк О.Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця. 2021. 170 с.

30. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2020. 396 с.

31. Струк Н.Р., Карпій О.П. Маркетингово-логістичне управління в умовах сучасного підприємництва. *Наукові записки*. 2019. 2. С. 126-133.

32. Стойко І., Мельник Л. Український ринок інновацій та його перспективи у стратегії «Європа 2020». *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. № 1. С. 164 -172.

33. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ. 2023. 554 с.

34. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ. 2020. 392 с.

35. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Київ. 2021. 434 с.

36. Черчик Л. Проектний менеджмент: навч. посіб. Луцьк. 2018. 184 с.

37. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків

I.O. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2020 р. 252 с.

38. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 02.03.2025)

39. Sennewald C., Baillie C. (2020). Effective Security Management. 7th Edition. Amsterdam: Elsevier Inc., Butterworth-Heinemann, 424 p.

40. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. (2022) Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. Journal of Business Economics and Management, 23 (5), 1155-1169.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Ретроспективний аналіз еволюції поняття управління

Етапи	Ключові представники	Основні ідеї та внесок	Значення для сучасного менеджменту
Давні цивілізації (до н.е. – III ст.)	Піфагор, Платон, Аристотель	Ідеї справедливого управління, підпорядкування та ієрархії	Основи централізації влади, морально-етичні засади управління
Середньовіччя (IV–XV ст.)	Августин, Фома Аквінський	Ідеї божественного порядку, влада як Божя воля	Вплив на формування ієрархічних структур та авторитету
Ранній капіталізм (XVI–XVIII ст.)	Ніколло Макіавеллі, Т. Гоббс	Механістичні уявлення про владу й організацію	Управління як цілеспрямована діяльність у межах підприємств
Класична школа (XIX – поч. XX ст.)	А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Раціоналізація праці, принципи адміністрування, бюрократія	Основи сучасного організаційного управління
Поведінковий підхід (40–60-ті рр. XX ст.)	М. Фоллетт, Е. Мейо, Д. МакГрегор	Визнання людського фактора, мотиваційні теорії X і Y	Орієнтація на персонал і ефективну комунікацію
Системний підхід (70-ті рр. XX ст.)	Л. Бернард, П. Друкер	Підприємство як система, управління змінами	Системне мислення в менеджменті, інтеграція процесів
Ситуаційний підхід (80–90-ті	П. Лоуренс, Д. Лорш	Гнучке управління, врахування факторів	Розвиток адаптивних стратегій управління

Етапи	Ключові представники	Основні ідеї та внесок	Значення для сучасного менеджменту
пр. XX ст.)		впливу	
Сучасний етап (XXI ст.)	Г. Мінцберг, І. Адизес, сучасні консалтингові школи	Управління інноваціями, проєктне мислення, TQM, agile	Динамічне, клієнтоорієнтоване, цифрове управління