Федотова І.В., Бочарова Н.А., Нечепуренко П.С.

АДАПТИВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ:

теорія, методологія та інструментарій управління транспортно-логістичними підприємствами

Монографія



АДАПТИВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: теорія, методологія та інструментарій управління транспортно-логістичними підприємствами

Монографія

доктор економічних наук,
професор Федотова Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук,
доцент Бочарова Надія Аваківна

Нечепуренко Павло Сергійович

Харків – 2026

УДК 005.591:005.332.8
Ф34
JEL Classification: M10, M12, M31, L91

Дозволено до друку Вченою радою
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.
Дозвіл № 93/26/4.6.3 від 30 жовтня 2026 року

Автори:
Федотова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (*підрозділи 2.1-2.3, 3.1, 4.1-4.3 передмова, післямова);*
Бочарова Надія Аваківна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (*підрозділи 2.5, 3.2-3.4, 4.4, висновки до розділів 1-4*).
Нечепуренко Павло Сергійович, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії) Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (*розділ 1 (1.1-1.4) та підрозділ 2.4*).

Рецензенти:
Н. Е. Аванесова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;
О. М. Чупир, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;
В. Л. Дикань, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту.

Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С.
Ф34 Адаптивна трансформація систем управління підприємствами в умовах кризової нестабільності: теорія, методологія та інструментарій управління транспортно-логістичними підприємствами : монографія. – Харків: ФОП Панов А. М., 2026. – 296 с.

ISBN 978-617-8909-42-0

Досліджено теоретико-методологічні засади та розроблено інструментарій адаптивної трансформації систем управління підприємствами в умовах кризової нестабільності на прикладі транспортно-логістичних підприємств. Запропоновано концептуальну модель, принципи та методологічну архітектуру адаптивної трансформації, а також інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства. Розроблено інструментарій за трьома напрямами: маркетинг-логістична система, управління людським капіталом та аутсорсинг. Монографія призначена для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, керівників і фахівців транспортно-логістичних підприємств.

УДК 005.591:005.332.8
JEL Classification: M10, M12, M31, L91

ISBN 978-617-8909-42-0

© Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА ……..….5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА…….……..8
1.1. Кризова нестабільність як чинник трансформації системи управління підприємством ……8
1.2. Адаптивна трансформація системи управління підприємством: сутність та принципи ……..12
1.3. Інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства в умовах кризової нестабільності……...20
1.4. Методологічні засади формування адаптивної системи управління підприємством…….49
Висновки до розділу 1……..67

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА…….…...69
2.1 Концептуальні засади системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства …….....69
2.2 Маркетинг-логістика як інтегрована система управління транспортним підприємством ……...……78
2.3 Методичний підхід до інтегрованого оцінювання результативності системи маркетинг-логістики..…...…….….90
2.4 Діагностика логістичного обслуговування споживачів автотранспортного підприємства…….115
2.5 Стратегічна трансформація маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди……138
Висновки до розділу 2……151

РОЗДІЛ 3. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ……..….153
3.1. Гнучке управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення ……153
3.2. Якість трудового життя персоналу в умовах воєнного стану …166
3.3. Ціннісно-компетентнісне оцінювання персоналу як інструмент адаптації людського капіталу..…… 188

3.4. Формування адаптивної моделі управління людським капіталом підприємства …… 220
Висновки до розділу 3……...225

РОЗДІЛ 4 АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА…….……..…227
4.1. Теоретичні засади формування аутсорсингових взаємовідносин підприємства ……...227
4.2. Системна модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства…….….239
4.3. Інтегрований підхід до вибору аутсорсингових партнерів на основі багатокритеріального аналізу...…… 249
4.4. Аутсорсинг у системі адаптивної трансформації підприємства…….……...265
Висновки до розділу 4……...269

ПІСЛЯМОВА ……...271

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…….273

ПЕРЕДМОВА

Українські підприємства працюють в умовах, які вже не можна вважати тимчасовим відхиленням від норми. Повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, зміна напрямів вантажопотоків, дефіцит кадрів і невизначеність післявоєнного відновлення формують перманентну кризову нестабільність. Особливо гостро вона проявляється в транспортно-логістичній сфері: за даними п'ятої швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA5), потреби відновлення транспортного сектору перевищують 96 млрд дол. США, а загальні потреби відновлення країни на десятирічну перспективу становлять 587,7 млрд дол. США [1]. Для підприємств це означає, що йдеться не про подолання окремої кризи, а про тривале функціонування в умовах, коли зміни є нормою.

Традиційні відповіді управлінської науки на такі умови – антикризове управління, адаптація та адаптивне управління – переважно описують пристосування підприємства до змін, що вже відбулися, за відносно незмінної архітектури системи управління. Теорія динамічних здібностей [2] пропонує інший погляд: підприємство здатне виявляти зміни, використовувати можливості та цілеспрямовано перебудовувати власну ресурсну базу. Проте для транспортно-логістичних підприємств така логіка не має цілісного методологічного та інструментального забезпечення. Наявні підходи фрагментарні, розглядають маркетинг і логістику, управління персоналом та взаємодію з партнерами окремо, а специфіку воєнного й післявоєнного періодів враховують лише частково. Це й зумовило актуальність монографії.

Метою монографії є розроблення теоретико-методологічних засад та інструментарію адаптивної трансформації системи управління підприємством в умовах кризової нестабільності на прикладі транспортно-логістичних підприємств. Для досягнення мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність кризової нестабільності, обґрунтувати адаптивну трансформацію системи управління як якісно новий рівень управлінської відповіді, сформулювати її принципи та концептуальну модель;

– розробити методологічну архітектуру адаптивної трансформації та інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства;

– розробити інструментарій оцінювання та стратегічної трансформації системи маркетинг-логістики у воєнний та післявоєнний періоди;

– обґрунтувати адаптивну модель управління людським капіталом, що поєднує гнучке управління персоналом, якість трудового життя та ціннісно-компетентнісне оцінювання;

– розвинути теоретичні засади та інструментарій використання аутсорсингу як зовнішнього контуру адаптивної трансформації.

Структура монографії відображає логіку розв'язання цих завдань. У розділі 1 розкрито кризову нестабільність як чинник трансформації, обґрунтовано сутність, принципи та концептуальну модель адаптивної трансформації, запропоновано інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства та методологічні засади адаптивної системи управління. Остання визначає три функціональні контури трансформації: ринкової взаємодії, внутрішньої ресурсної бази та зовнішньої ресурсної мережі. Їм відповідають наступні розділи. Розділ 2 присвячено трансформації маркетинг-логістичної системи: від концептуальної моделі та оцінювання результативності й діагностики логістичного обслуговування до стратегічного розвитку системи у воєнний та післявоєнний періоди. У розділі 3 розглянуто адаптивне управління людським капіталом – гнучке управління персоналом, якість трудового життя, ціннісно-компетентнісне оцінювання та їх синтез в адаптивній моделі. У розділі 4 досліджено аутсорсинг: аутсорсингові відносини, модель управління ними, вибір партнерів і місце аутсорсингу в системі адаптивної трансформації.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що адаптивну трансформацію розглянуто як окремий, вищий за адаптацію й адаптивне управління рівень відповіді підприємства на нестабільність, для якого запропоновано авторське визначення, систему принципів і концептуальну модель на основі процесної логіки теорії динамічних здібностей. Методологічну архітектуру трансформації конкретизовано через три функціональні контури, а для кожного з них розроблено прикладний інструментарій, адаптований до умов транспортно-логістичних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. Контури взаємопов'язані: результати діагностики маркетинг-логістичної системи та оцінювання персоналу визначають межі підприємства, а вибір і управління партнерами доповнюють внутрішню перебудову зовнішніми ресурсами.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання керівниками й фахівцями транспортно-логістичних підприємств під час стратегічного аналізу, оцінювання результативності маркетинг-логістики, діагностики логістичного обслуговування, формування кадрової політики та вибору аутсорсингових партнерів. Практичну спрямованість забезпечено апробацією методик на матеріалах автотранспортних підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, із залученням експертних оцінок фахівців галузі. Результати можуть також застосовуватися в освітньому процесі за спеціальностями «Менеджмент» та «Маркетинг».

Автори вдячні рецензентам і будуть вдячні читачам за зауваження та пропозиції щодо вдосконалення монографії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кризова нестабільність як чинник трансформації системи управління підприємством

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності зовнішнього середовища. Повномасштабна війна, енергетична криза, порушення логістичних ланцюгів, високий рівень інфляції та невизначеність повоєнного відновлення докорінно змінили умови функціонування вітчизняних підприємств. Особливо гостро ці процеси проявляються у діяльності транспортно-логістичних підприємств, які одночасно перебувають під впливом руйнування інфраструктури, зміни напрямів вантажопотоків, дефіциту кадрів та зростання операційних ризиків. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище та точкове антикризове реагування, втрачають свою ефективність. Виникає об'єктивна потреба в переосмисленні самої природи кризової нестабільності не як тимчасового відхилення від норми, а як постійного чинника, що зумовлює необхідність глибокої трансформації системи управління підприємством.

Питання сутності кризи та її впливу на управління підприємством досліджували Н.В. Ляшенко [3], О.В. Довгаль [4] та Г.В. Ортіна [5], які розглядали кризові явища переважно крізь призму антикризового управління. Концептуальні рамки опису турбулентного середовища представлено у працях Ю. Захарова [6] та М. Салунь і К. Заславської [7], а також у дослідженнях зарубіжних авторів щодо переходу від моделі VUCA до моделі BANI [8; 9]. Проблематику цифрової трансформації управління підприємствами в умовах нестабільності висвітлено у публікаціях наукового вісника Хмельницького національного університету [10] та журналу «Економіка та суспільство» [11]. Специфіку адаптивного управління автотранспортними підприємствами в умовах воєнних ризиків досліджено Д. Власенком [12]. Питання формування системи адаптивного управління підприємством розкрито у працях С.Т. Пілецької та Т.Ю. Коритька [13], Ю.О. Терлецької [14], Є. Воробйова [15], В. Вовка та В. Дорошенка [16]. Трансформацію організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану проаналізовано Ю.

Дуднєвою та Т. Соболєвим [17]. Емпіричні дані щодо адаптації бізнесу в умовах війни узагальнено у працях K. Obłój та R. Voronovska [18], а також I. Bila зі співавторами [19]. Водночас питання кризової нестабільності як системного, а не епізодичного чинника трансформації управління транспортно-логістичними підприємствами залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність цієї роботи.

Категорія «криза» у науковій літературі трактується неоднозначно. Частина дослідників розглядає кризу як руйнівне явище, що гостро загрожує існуванню підприємства і вимагає негайного антикризового втручання для збереження матеріальної основи господарської діяльності [4]. Інший підхід трактує кризу як переломний момент функціонування системи, що виникає під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників і вимагає якісно нового реагування з боку підприємства [3]. Третя група вчених наголошує на конструктивній функції кризи, вважаючи її не стільки загрозою, скільки поштовхом до реструктуризації системи управління відповідно до нових умов господарювання [5]. Поєднання цих підходів дає підстави розглядати кризу не лише як негативний стан, а як точку біфуркації, після проходження якої підприємство переходить або до деградації, або до якісно нового рівня організації управлінської діяльності. На відміну від кризи, яка є, як правило, локалізованою у часі подією, нестабільність характеризує стан середовища, у якому підприємство функціонує тривалий період. Кризова нестабільність у цьому дослідженні розуміється як стійкий стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що характеризується високою частотою, амплітудою та непередбачуваністю змін ключових факторів господарювання і призводить до систематичного порушення рівноважного стану управлінської системи. На відміну від разової кризи, кризова нестабільність не має чіткого моменту завершення, а отже вимагає не одноразового антикризового втручання, а постійної здатності системи управління до перебудови.

Для опису подібного середовища у сучасній управлінській науці все частіше застосовують концептуальні моделі VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) та BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) [6; 8]. Модель VUCA, розроблена спочатку для опису післявоєнного геополітичного середовища, з часом стала базовим інструментом аналізу турбулентності бізнес-середовища [9]. Водночас дедалі більше дослідників доходять висновку, що модель

VUCA вже недостатньо повно описує сучасні виклики, і пропонують доповнити її моделлю BANI, яка акцентує увагу на крихкості систем, тривожності учасників економічних відносин, нелінійності наслідків управлінських рішень та принциповій незрозумілості причинно-наслідкових зв'язків у кризових умовах [7; 8]. М. Салунь і К. Заславська слушно зауважують, що для українського бізнесу характерне поєднання ознак одразу кількох середовищ, зокрема турбулентного (RUPT) та невизначеного (TUNA), що потребує гібридної стратегії реагування, яка одночасно поєднує адаптивність, стійкість та здатність до інновацій [7]. Це підтверджує тезу про те, що кризова нестабільність в українських реаліях є багатовимірним явищем, яке не зводиться до суто економічних коливань.

Емпіричні дослідження свідчать, що організаційна стійкість підприємства формується не як разова реакція на конкретну кризу, а як здатність системи управління розвивати адаптивний потенціал до, під час та після настання дестабілізуючих подій [9]. Це положення має принципове значення для розуміння кризової нестабільності саме як чинника трансформації, а не лише як зовнішньої загрози. Якщо антикризове управління традиційно спрямоване на локалізацію наслідків конкретної кризової ситуації, то кризова нестабільність як перманентний стан середовища вимагає перебудови самої архітектури системи управління, зокрема її цілей, організаційної структури, інформаційних потоків та механізмів прийняття рішень.

Для транспортно-логістичних підприємств України кризова нестабільність має особливо виражений і багатофакторний характер. Дослідження цифрової трансформації управління бізнес-процесами підприємств засвідчують, що зростання економічної, технологічної та регуляторної нестабільності ускладнює координацію бізнес-процесів, підвищує рівень управлінських ризиків і знижує ефективність традиційних підходів до управління [10]. У сфері вантажних перевезень ці процеси посилюються фізичними руйнуваннями інфраструктури, зміною географії логістичних коридорів та зростанням страхових і паливних витрат [11; 12]. Д. Власенко на основі аналізу динаміки ринку вантажних перевезень України у 2022-2024 роках виявив структурні зрушення в логістичних ланцюгах та ідентифікував критичні ризики автотранспортних підприємств, зокрема фізичні, операційні та економічні, що обґрунтовує потребу в інтеграції моделей резистентності та антикрихкості безпосередньо в механізм адаптивного управління такими підприємствами [12]. Це

свідчить, що для транспортно-логістичного сектору кризова нестабільність є не абстрактною економічною категорією, а щоденною операційною реальністю, яка визначає доцільність кожного управлінського рішення.

Вплив кризової нестабільності на управлінські рішення проявляється у кількох напрямах. По-перше, скорочується горизонт стратегічного планування та зростає роль сценарного підходу до прийняття рішень, оскільки традиційні лінійні прогнози втрачають прогностичну цінність в умовах воєнного стану [13; 16]. По-друге, підвищується значення оцінювання ступеня адаптованості підприємства до нестабільного середовища як самостійного об'єкта управлінського аналізу, що дає змогу визначати не лише поточний фінансовий стан, а й потенціал підприємства до подальшої трансформації [15]. По-третє, кризова нестабільність зумовлює перегляд організаційної культури підприємства, оскільки цінності, комунікаційні практики та моделі поведінки персоналу, сформовані в умовах стабільного середовища, часто стають гальмом швидкої адаптації [17]. Дослідження трансформації організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану підтверджують, що успішна адаптація управлінської системи неможлива без паралельної трансформації ціннісно-поведінкового рівня організації [17].

Міжнародний досвід підтверджує універсальність цих тенденцій. Дослідження бізнес-стратегій українських компаній під час війни, опубліковане у виданні Business Horizons, засвідчує, що підприємства, які змогли швидко змінити бізнес-модель, канали збуту або географію діяльності, демонстрували вищу виживаність порівняно з підприємствами, що намагалися зберегти докризову модель управління незмінною [18]. Подібні висновки містяться і в дослідженнях адаптації українського бізнесу та споживачів до сучасних викликів, які фіксують позитивний зв'язок між гнучкістю управлінської системи підприємства та його здатністю зберігати операційну діяльність в умовах воєнного стану [19]. Це підтверджує, що трансформація системи управління під впливом кризової нестабільності є не виключно українським явищем, а загальною закономірністю функціонування підприємств у турбулентному середовищі, хоча інтенсивність цих процесів в Україні є значно вищою через дію воєнного чинника. Узагальнення розглянутих підходів дає підстави виокремити такі характерні ознаки кризової нестабільності як чинника трансформації системи управління підприємством:

перманентність, тобто відсутність чіткого моменту завершення дестабілізуючого впливу; багатовимірність, яка проявляється в одночасній дії економічних, технологічних, безпекових та соціальних чинників; нелінійність наслідків управлінських рішень, що ускладнює застосування традиційних методів прогнозування; та системний характер впливу, за якого дестабілізації підлягають одночасно стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління підприємством. Саме ці ознаки відрізняють кризову нестабільність від разової кризи і зумовлюють потребу не в черговому антикризовому заході, а в цілісній трансформації системи управління, здатної функціонувати в режимі постійної адаптації.

Проведене дослідження дає змогу констатувати, що кризова нестабільність є не тимчасовим відхиленням від нормального стану підприємства, а стійкою характеристикою сучасного середовища господарювання, яка набуває перманентного, багатовимірного та системного характеру. На відміну від класичного розуміння кризи як локалізованої у часі події, кризова нестабільність вимагає переходу від реактивного антикризового управління до проактивної адаптивної трансформації всієї системи управління підприємством. Для транспортно-логістичних підприємств України ця закономірність проявляється особливо виразно через поєднання воєнних, інфраструктурних, фінансових та кадрових ризиків, що робить питання формування адаптивної моделі управління таких підприємств першочерговим завданням економічної науки. Отримані результати створюють теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування сутності та принципів адаптивної трансформації системи управління підприємством, що є предметом розгляду наступного підрозділу дослідження.

1.2. Адаптивна трансформація системи управління підприємством: сутність та принципи

Кризова нестабільність, розкрита у попередньому підрозділі дослідження, зумовлює потребу не лише у фіксації самого факту турбулентності середовища, а й у формуванні теоретично обґрунтованої відповіді управлінської науки на цей виклик. Значна частина наукових праць оперує поняттями «адаптація підприємства» та «адаптивне управління», проте ці категорії здебільшого описують здатність підприємства пристосовуватися до вже наявних змін

середовища, залишаючи поза увагою системний, архітектурний вимір перебудови самого управління. Водночас практика функціонування підприємств, зокрема транспортно-логістичної галузі, в умовах воєнного стану демонструє, що успішними виявляються не ті підприємства, які просто адаптували окремі рішення, а ті, що змінили саму логіку побудови системи управління. Це зумовлює необхідність введення в науковий обіг категорії «адаптивна трансформація системи управління підприємством» як більш містких і водночас операціоналізованого поняття, що поєднує здатність до адаптації з якісною перебудовою управлінської системи.

Основи теорії адаптивного управління підприємством закладено у працях Ждамірова Є.Ю., Халіної В.Ю. й Колбасинського Ю.В. [20; 21], С.І. Оліферук [22] та Кулініча Т. й Тимчиної Ю. [23; 24], які розглядали адаптивне управління переважно як механізм пристосування параметрів управлінської системи до змін ринкового середовища. Подальшого розвитку ця проблематика набула у дослідженнях Ю. Терлецької зі співавторами [25], які трактують адаптацію як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності, та С.В. Коробки [26], яка досліджує адаптивність малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. У зарубіжній науці найбільш розробленою концептуальною основою для розуміння управлінської трансформації є теорія динамічних здібностей, започаткована Д. Тіісом, Г. Пізано та Е. Шуен [27] і розвинута у подальших працях Д. Тіса [2], а також у нещодавньому узагальненні М. Крістофаро, К. Гелфат і Д. Тіса [28]. Прикладні аспекти поєднання адаптивності та стійкості підприємства висвітлено у працях М. Салунь і К. Заславської [7] та Д. Власенка [12]. Питання побудови системи адаптивного управління підприємством у мінливому середовищі розкрито С.Т. Пілецькою та Т.Ю. Коритьком [13], а роль організаційної культури як умови успішної трансформації обґрунтовано Ю. Дуднєвою та Т. Соболєвим [17]. Утім, попри значний обсяг напрацювань з окремих аспектів адаптивного управління, категорія «адаптивна трансформація системи управління підприємством» досі не отримала цілісного теоретичного обґрунтування, що зумовлює мету цієї монографії.

Аналіз наукової літератури свідчить, що категорія «адаптація підприємства» традиційно трактується як вид взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, спрямований на встановлення між ними динамічної рівноваги [22]. У межах такого

підходу базисом адаптації визнається структурна і функціональна перебудова галузі та окремого підприємства, а джерелом адаптивних змін є реструктуризація як процес організаційної, управлінської, технологічної та фінансової модернізації [22]. Адаптивне управління, своєю чергою, розглядається як система, у якій завдання регулювання та планування вирішуються в єдиній цілісності як інтегральна задача адаптації, що передбачає розробку адаптивних моделей і алгоритмів, здатних відображати вплив ринкового середовища на діяльність підприємства [20; 21]. Кулініч Т. й Тимчина Ю. наголошують, що побудова адаптивної системи управління підприємством в умовах нестабільності економіки вимагає визначення чітких принципів такої побудови, а не лише розроблення окремих реактивних заходів [23; 24].

Разом з тим наведені підходи здебільшого описують адаптацію як процес пристосування підприємства до вже сформованих змін середовища, тобто як реакцію управлінської системи, архітектура якої залишається відносно незмінною. Це узгоджується з ключовою відмінністю, яку виокремлює теорія динамічних здібностей: звичайні (operational) здібності підприємства дають змогу виконувати поточні завдання найкращим відомим способом, тоді як динамічні здібності забезпечують спроможність підприємства свідомо змінювати власну ресурсну базу відповідно до змін середовища [2; 27]. Д. Тіс виокремлює три групи процесів, що формують динамічні здібності підприємства: виявлення можливостей і загроз (sensing), використання виявлених можливостей (seizing) та реконфігурацію ресурсів і структур підприємства (transforming) [2]. Останній із цих процесів, на відміну від адаптації у вузькому розумінні, передбачає не просто пристосування окремих параметрів діяльності, а свідому перебудову внутрішньої архітектури підприємства, здатну випереджати зміни середовища, а не лише реагувати на них [28].

Синтез розглянутих підходів дає підстави розмежувати три рівні управлінської відповіді підприємства на нестабільність середовища. Перший рівень, адаптація, полягає в оперативному коригуванні окремих управлінських рішень і бізнес-процесів без зміни загальної архітектури управління. Другий рівень, адаптивне управління, передбачає створення постійно діючого механізму моніторингу середовища та коригування управлінських параметрів у межах наявної організаційної структури [20; 21; 23; 24]. Третій, вищий рівень управлінської відповіді, який пропонується позначити поняттям «адаптивна трансформація», охоплює свідому та цілеспрямовану

перебудову самої системи управління підприємством, зокрема її цілей, організаційної структури, розподілу повноважень, інформаційних потоків та механізмів прийняття рішень, з метою досягнення відповідності підприємства умовам перманентної кризової нестабільності. Узагальнену порівняльну характеристику цих трьох рівнів управлінської відповіді наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика рівнів управлінської відповіді підприємства на нестабільність середовища

Критерій	Адаптація	Адаптивне управління	Адаптивна трансформація
Часовий горизонт	Разова, ситуативна реакція	Постійний моніторинг у межах поточного циклу управління	Безперервний, багатоцикловий процес
Об'єкт впливу	Окремі рішення, бізнес-процеси	Управлінські параметри в межах наявної структури	Архітектура управління в цілому (цілі, структура, ресурси, культура)
Зміна архітектури управління	Не змінюється	Змінюється частково, у заданих межах	Змінюється якісно, включно з бізнес-моделлю
Тригер	Конкретна зміна середовища	Відхилення контрольованих параметрів від норми	Перманентна кризова нестабільність середовища
Теоретична основа	Класична теорія управління	Кібернетика управління, теорія регулювання	Теорія динамічних здібностей [2; 27; 28]
Очікуваний результат	Усунення локального відхилення	Утримання рівноважного стану системи	Формування нової, більш стійкої архітектури управління

На основі проведеного аналізу пропонується авторське визначення: адаптивна трансформація системи управління підприємством є цілеспрямованим, безперервним і керованим процесом якісної перебудови архітектури управління підприємством, який поєднує здатність до випереджального виявлення дестабілізуючих чинників середовища, гнучке перерозподілення

управлінських ресурсів та повноважень і формування нових організаційних форм і механізмів прийняття рішень, що забезпечують стійке функціонування та розвиток підприємства в умовах перманентної кризової нестабільності. На відміну від адаптивного управління, яке зберігає незмінною загальну логіку побудови управлінської системи, адаптивна трансформація передбачає можливість якісної зміни цієї логіки, включно з переглядом бізнес-моделі, ключових компетенцій та системи цінностей підприємства. На відміну від антикризового управління, яке орієнтоване на подолання конкретної кризової ситуації обмеженої тривалості, адаптивна трансформація розглядається як перманентний стан управлінської системи, розрахований на функціонування в умовах постійної, а не тимчасової нестабільності.

Концептуальну модель адаптивної трансформації системи управління підприємством, побудовану на поєднанні авторського визначення з процесною логікою теорії динамічних здібностей [2; 27], наведено на рис. 1.1.

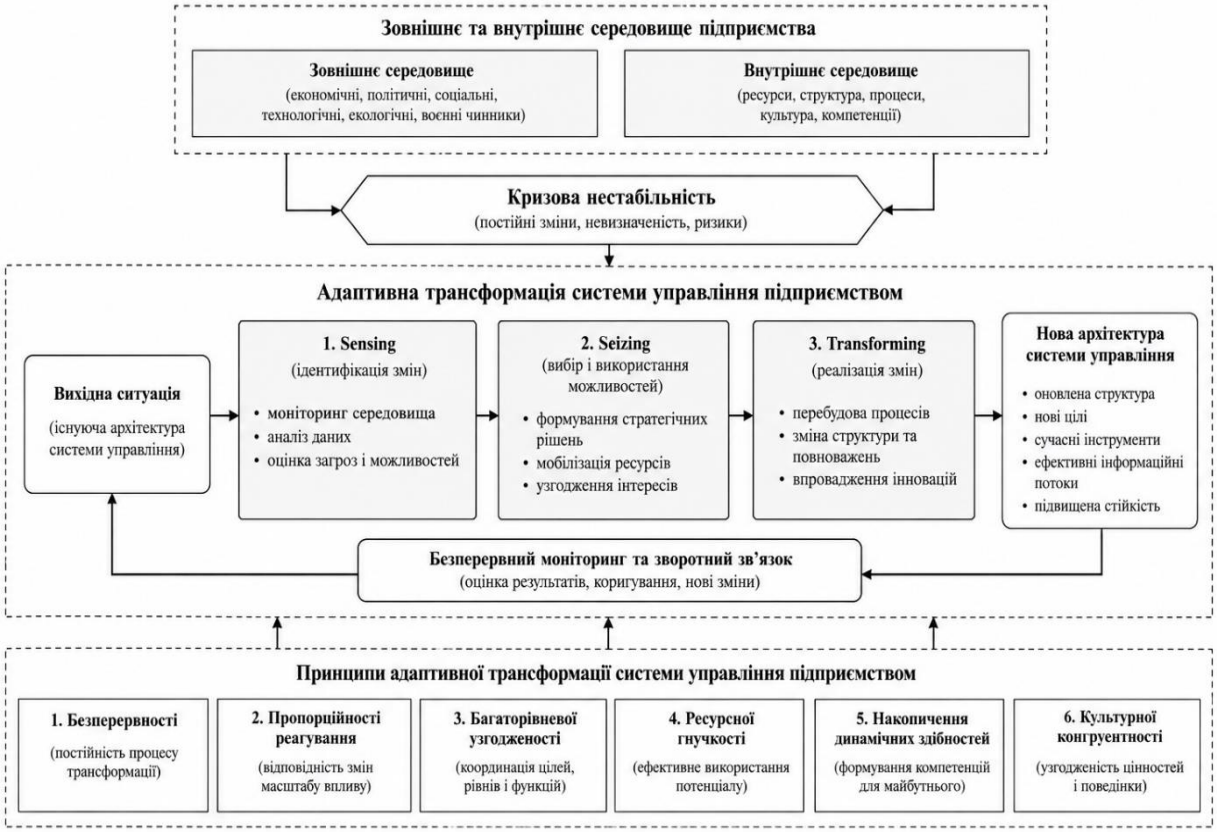


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель адаптивної трансформації системи управління підприємством

сформовано авторами на основі [2; 27; 28]

Модель відображає перехід від кризової нестабільності середовища через три взаємопов'язані процеси, а саме sensing, seizing та transforming, до формування нової архітектури управління підприємством, яка, своєю чергою, перебуває під впливом безперервного моніторингу, що забезпечує циклічність, а не одноразовість трансформаційного процесу.

Запропоноване розуміння адаптивної трансформації дає змогу сформулювати систему принципів, дотримання яких визначає ефективність її практичної реалізації. Змістовну характеристику цих принципів та індикатори їх практичної реалізації узагальнено в табл. 1.2, а розгорнуте обґрунтування кожного з них наведено нижче.

Таблиця 1.2. Система принципів адаптивної трансформації системи управління підприємством

Принцип	Сутнісний зміст	Індикатор практичної реалізації
1	2	3
Безперервність	Трансформація функціонує як постійний цикл, а не одноразовий захід, приурочений до конкретної кризи	Наявність постійно діючого органу або процедури управління змінами поза межами антикризових комітетів
Пропорційність реагування	Глибина трансформаційних змін відповідає масштабу дестабілізуючого впливу середовища	Диференційовані сценарії реагування залежно від рівня загрози (шкала градації рішень)
Багаторівнева узгодженість	Одночасне узгодження змін на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління	Наявність єдиного плану трансформації, що охоплює всі рівні управлінської ієрархії
Ресурсна гнучкість	Створення резервів і механізмів оперативного перерозподілу ресурсів між напрямами діяльності	Частка резервних (нецільових) ресурсів у загальному бюджеті підприємства
Накопичення динамічних здібностей	Формування довгострокового організаційного потенціалу для майбутніх циклів трансформації	Регулярність оновлення компетенцій персоналу та управлінських рутин

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
Культурна конгруентність	Відповідність організаційної культури цілям і темпу здійснюваної трансформації	Рівень готовності персоналу до змін за результатами внутрішнього опитування

Принцип безперервності передбачає, що адаптивна трансформація не є одноразовим управлінським заходом, приуроченим до конкретної кризи, а є постійно діючим циклом перебудови системи управління, що функціонує незалежно від того, перебуває підприємство у гострій фазі кризи чи у відносно стабільному періоді [7]. Саме безперервність відрізняє адаптивну трансформацію від традиційного антикризового управління, яке за визначенням має початок і завершення, пов'язані з конкретною кризовою подією.

Принцип пропорційності реагування вимагає, щоб глибина трансформаційних змін відповідала масштабу та характеру дестабілізуючого впливу середовища. Надмірна трансформація за незначних змін середовища призводить до невиправданих витрат ресурсів і руйнування напрацьованих компетенцій підприємства, тоді як недостатня трансформація за глибоких структурних зрушень середовища прирікає підприємство на втрату конкурентних позицій [12].

Принцип багаторівневої узгодженості полягає в необхідності одночасного узгодження трансформаційних змін на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління підприємством. Дослідження свідчать, що кризова нестабільність порушує рівновагу управлінської системи одночасно на всіх цих рівнях, а тому трансформація лише одного рівня без відповідної перебудови інших не забезпечує стійкого результату [13].

Принцип ресурсної гнучкості передбачає створення в системі управління підприємством резервів та механізмів оперативного перерозподілу фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів між напрямами діяльності відповідно до зміни пріоритетів, зумовлених нестабільністю середовища.

Принцип накопичення динамічних здібностей ґрунтується на положеннях теорії Д. Тіса про необхідність системного розвитку здатності підприємства виявляти, використовувати та

реконфігуровувати ресурси [2; 27; 28]. Цей принцип означає, що адаптивна трансформація має не лише вирішувати поточні проблеми підприємства, а й формувати довгостроковий організаційний потенціал до майбутніх трансформацій, тобто закладати основу для наступних циклів перебудови управлінської системи.

Принцип культурної конгруентності визначає необхідність відповідності організаційної культури підприємства цілям і темпу здійснюваної трансформації. Дослідження трансформації організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану підтверджують, що навіть технічно обґрунтована перебудова системи управління не дає очікуваного результату, якщо цінності, комунікаційні практики та моделі поведінки персоналу залишаються орієнтованими на стабільне середовище [17]. Тому трансформація управлінської архітектури підприємства має супроводжуватися паралельною роботою з організаційною культурою, спрямованою на формування готовності персоналу до постійних змін.

Взаємодія розглянутих принципів формує цілісний контур адаптивної трансформації системи управління підприємством, у якому безперервність та пропорційність визначають часову і масштабну логіку трансформаційних процесів, багаторівнева узгодженість та ресурсна гнучкість забезпечують структурну послідовність змін, а накопичення динамічних здібностей і культурна конгруентність створюють довгострокову основу для повторюваності циклів трансформації. Саме поєднання цих принципів відрізняє адаптивну трансформацію від фрагментарних адаптивних заходів і дає підстави розглядати її як самостійний об'єкт управлінського впливу на підприємстві.

Проведене дослідження дало змогу розмежувати категорії адаптації, адаптивного управління та адаптивної трансформації системи управління підприємством за критерієм глибини та безперервності управлінської відповіді на нестабільність середовища. Сформульовано авторське визначення адаптивної трансформації як цілеспрямованого, безперервного і керованого процесу якісної перебудови архітектури управління підприємством, що спирається на положення теорії динамічних здібностей і водночас враховує специфіку кризової нестабільності, розкриту в попередньому підрозділі. Визначено систему з шести взаємопов'язаних принципів адаптивної трансформації, зокрема принципи безперервності, пропорційності реагування, багаторівневої узгодженості, ресурсної

гнучкості, накопичення динамічних здібностей та культурної конгруентності. Отримані теоретичні результати створюють підґрунтя для подальшого обґрунтування інтегрованого підходу до стратегічного аналізу підприємства в умовах кризової нестабільності, що є предметом розгляду наступного підрозділу дослідження.

1.3. Інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства в умовах кризової нестабільності

Стратегічний аналіз є ключовим етапом у формуванні ефективної стратегії та тактики розвитку підприємства, особливо в умовах високої нестабільності, спричиненої воєнним станом та тривалим періодом повоєнного відновлення. У динамічному зовнішньому середовищі, де зростають ризики та невизначеність, стратегічний аналіз дозволяє своєчасно виявляти ключові фактори успіху та адекватно реагувати на нові виклики.

Процес стратегічного аналізу включає комплексну оцінку внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, а також зовнішніх умов його функціонування. Він забезпечує ідентифікацію сильних і слабких сторін організації, що формують її конкурентні переваги та внутрішні обмеження, а також оцінку можливостей і загроз з боку ринкових, політичних, економічних, технологічних, соціальних і екологічних факторів.

Такий системний підхід створює надійну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, що спрямовані на адаптацію до змінних умов ринку, мінімізацію ризиків та максимальне використання ресурсів і можливостей. Результати аналізу також дозволяють формувати чітке бачення довгострокового розвитку, розробляти гнучкі плани дій і забезпечувати стійкість підприємства в умовах невизначеності, сприяючи його конкурентоспроможності.

Попри широке застосування SWOT- та PEST-аналізу у стратегічному менеджменті, у науковій літературі недостатньо розроблені методики інтеграції цих інструментів із кількісною оцінкою ризиків для автотранспортних підприємств у кризових умовах. Відсутність єдиного алгоритму ускладнює обґрунтування адаптивних стратегічних рішень і підкреслює необхідність розробки комплексного ризик-орієнтованого підходу.

У сучасній науковій літературі представлено широкий спектр методів стратегічного аналізу, кожен із яких має свої переваги,

обмеження та специфічні сфери застосування [29–39]. Вибір конкретного інструменту залежить від галузевих особливостей, масштабів діяльності підприємства та характеру зовнішніх умов.

Серед найбільш поширених методів виділяють:

– PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological), який дозволяє системно оцінити макросередовище, ідентифікувати довгострокові тенденції, політичні та економічні ризики, технологічні інновації та соціокультурні зміни [40; 41]. У кризових умовах, зокрема воєнного стану, PEST-аналіз є важливим для раннього виявлення факторів нестабільності.

– Конкурентний аналіз за моделлю п’яти сил Портера, який оцінює рівень конкуренції, силу постачальників і споживачів, загрозу нових учасників та замінників, що дозволяє підприємству розробляти тактичні кроки для підвищення конкурентоспроможності [40–42].

– Фінансовий аналіз, що забезпечує оцінку економічної стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, визначає потенціал для інвестицій і управління фінансовими ризиками [27; 41].

– SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) інтегрує внутрішні та зовнішні фактори діяльності, дозволяє структурувати інформацію та адаптувати стратегії до кризових умов [41; 43; 44]. У контексті АТП в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення SWOT-аналіз дозволяє одночасно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні ризики, що формує основу для адаптивних стратегічних рішень.

– VRIO-аналіз (Value, Rarity, Imitability, Organization) фокусується на внутрішніх ресурсах і компетенціях, визначаючи їхню стратегічну цінність і можливість створення стійких конкурентних переваг [41; 45].

– Портфельні методи (матриці BCG, GE/McKinsey) допомагають збалансувати інвестиції, оцінити перспективність бізнес-напрямків та оптимізувати розподіл ресурсів у кризових умовах [41; 45; 46].

– Сценарний аналіз, що моделює альтернативні варіанти розвитку зовнішнього середовища, підвищує адаптивність та гнучкість стратегічного планування [47].

Попри наявність різноманітних методів, у публікаціях недостатньо розроблено інтеграцію SWOT- та PEST-аналізу з кількісною оцінкою ризиків для автотранспортних підприємств у кризових умовах. Більшість підходів залишаються якісними та

суб’єктивними, що ускладнює обґрунтування адаптивних стратегічних рішень.

У цьому контексті застосування SWOT-аналізу обґрунтоване його здатністю інтегрувати внутрішні ресурси підприємства і зовнішні можливості та загрози, що є критично важливим для адаптивного стратегічного планування АТП під час воєнного стану і повоєнного відновлення. Такий підхід дозволяє структуровано оцінювати сильні та слабкі сторони, ранжувати пріоритети розвитку, а також формувати гнучкі та адаптивні стратегії, що враховують як кризові виклики, так і перспективи післявоєнної трансформації [43].

Отже, SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-інструментами та кількісним ризик-орієнтованим підходом створює основу для всебічного, збалансованого і науково обґрунтованого стратегічного планування АТП в умовах високої невизначеності.

Попри широке застосування різних методів стратегічного аналізу, кожен з них має певні обмеження. PEST-аналіз дає цінну картину макросередовища, проте не враховує внутрішні ресурси та компетенції підприємства. Конкурентні та портфельні методи дозволяють оцінювати ринкову позицію і потенціал окремих бізнес-напрямків, але часто залишаються якісними та суб’єктивними у пріоритетизації дій. Фінансовий аналіз забезпечує об’єктивні показники стійкості, однак не дозволяє інтегрувати зовнішні ризики та стратегічні можливості. SWOT-аналіз є гнучким і універсальним інструментом, проте сам по собі зазвичай якісний і не дає кількісного ранжування загроз і можливостей.

Інтегрований підхід, запропонований у монографії, поєднує PEST- та SWOT-аналіз з кількісною оцінкою ризиків та побудовою карти ризиків (Risk Heat Map) [48]. Це дозволяє не лише системно оцінити внутрішні ресурси і зовнішнє середовище, а й кількісно виміряти рівень стратегічних ризиків, визначити критичні зони та пріоритети управлінських дій. Такий підхід знижує суб’єктивність стратегічного вибору, забезпечує логічний перехід від аналізу до конкретних адаптивних стратегій і підкреслює практичну та науково-методичну цінність дослідження для управління автотранспортним підприємством у кризових умовах.

Дослідження має концептуально-аналітичний характер і ґрунтується на систематизації та структуризації існуючих інструментів стратегічного аналізу з урахуванням галузевої специфіки автотранспортних підприємств.

З огляду на складність та динамічність зовнішнього середовища функціонування автотранспортних підприємств у кризових і посткризових умовах, стратегічний аналіз доцільно здійснювати поетапно – від загальної оцінки макросередовища до формування конкретних управлінських альтернатив. У цьому контексті першим етапом дослідження є застосування PEST-аналізу, який дозволяє системно ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують рамкові умови діяльності підприємства.

PEST-аналіз надає змогу не лише виявити зовнішні фактори впливу, а й оцінити характер їх дії в умовах воєнного стану, регуляторної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів та трансформації ринкового попиту. Таким чином, результати PEST-аналізу формують аналітичну основу для подальшої структуризації зовнішніх можливостей і загроз та їх інтерпретації у стратегічному контексті.

Наступним етапом дослідження є застосування SWOT-аналізу, який використовується як інтегруючий інструмент, що поєднує результати аналізу макросередовища з оцінкою внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства. На цьому етапі зовнішні фактори, ідентифіковані в межах PEST-аналізу, трансформуються у можливості та загрози, тоді як внутрішні ресурси та обмеження підприємства оцінюються з позицій його здатності адаптуватися до кризових умов функціонування.

Саме тому подальше узагальнення результатів SWOT-аналізу здійснюється з використанням ризик-орієнтованого підходу, який відповідає принципам міжнародних стандартів управління ризиками (ISO 31000) та концепції Enterprise Risk Management (ERM) [49]. Цей підхід дозволяє кількісно оцінювати стратегічні ризики за параметрами ймовірності виникнення та сили впливу, визначати критичні загрози для стійкості бізнесу та формувати обґрунтовані альтернативні стратегії розвитку.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу створює підґрунтя для побудови карти стратегічних ризиків, ранжування викликів та можливостей, а також забезпечує системне формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, що підвищує його адаптивність та здатність реагувати на зовнішні потрясіння у військових та посткризових умовах. Таким чином, ризик-орієнтований підхід виступає логічним і необхідним завершальним етапом

інтегрованого стратегічного аналізу, який поєднує PEST та SWOT для формування ефективної стратегії підприємства.

Дослідження проведено на прикладі середнього автотранспортного підприємства регіонального рівня, що здійснює вантажні перевезення в умовах воєнного стану (ТОВ «Харківське АТП-16355»). Узагальнення факторів та показників здійснювалося на основі внутрішньої управлінської інформації підприємства, експертних оцінок та відкритих статистичних джерел.

Емпіричною основою розрахунків слугували результати експертного опитування 15 фахівців, серед яких керівники та провідні спеціалісти автотранспортних підприємств, а також науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти економічного та управлінського профілю. Формування експертної групи здійснювалося з урахуванням професійного досвіду та обізнаності у сфері стратегічного управління та логістики. Узгодженість експертних оцінок забезпечувалася шляхом нормування індивідуальних значень та агрегування результатів.

PEST-аналіз дозволяє системно виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники та оцінити їхній вплив у кризових умовах, включно з воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів і трансформацією ринкового попиту. Для формалізації результатів застосовано метод зваженої стандартизованої оцінки (MCDA), що дозволяє інтегрувати якісні судження експертів у кількісні показники та розрахувати інтегральний PEST-індекс.

У процесі оцінювання кожному фактору було присвоєно ваговий коефіцієнт значущості ωi та стандартизований коефіцієнт сили впливу si, що дало змогу розрахувати інтегральний показник впливу макросередовища за формулою (1.1):

$$I_{PEST} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot s_i \qquad (1.1)$$

де ωi – вага і-го фактору (∑ωi = 1);
si – стандартизований коефіцієнт впливу і-го фактору (–1 … +1).

Інтерпретація стандартизованих коефіцієнтів впливу здійснювалася відповідно до шкали, наведеної в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Шкала стандартизованої оцінки сили впливу факторів PEST-аналізу

Діапазон значень s_i	Характеристика впливу фактору
–1,0 … –0,6	Сильний негативний вплив
–0,5 … –0,1	Помірний негативний вплив
0	Нейтральний або компенсований вплив
+0,1 … +0,5	Помірний позитивний вплив
+0,6 … +1,0	Сильний позитивний вплив

З метою систематизації зовнішніх чинників, що впливають на діяльність автотранспортного підприємства в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення, було проведено PEST-аналіз. Результати цього аналізу узагальнено у Таблиці 1.4, де кожен із чотирьох типів факторів представлений у формі конкретних впливів із вказівкою на їх потенційні наслідки для підприємства.

Таблиця 1.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища АТП

Фактор	Зміст фактору	Потенційний вплив	Вага фактору (ω_i)	Стандартизований вплив (s_i)	Інтегральний внесок ($\omega_i \cdot s_i$)
1	2	3	4	5	6
Політичні (P)	Воєнний стан у країні	Обмеження доступу до певних територій, мобілізація персоналу	0,35	–0,9	–0,315
	Державні програми підтримки транспортної інфраструктури	Додаткові можливості для фінансування розвитку	0,20	+0,4	+0,080
	Співпраця з міжнародними донорами (ЄС, Світовий банк)	Доступ до грантів і технічної допомоги	0,25	+0,5	+0,125
	Ризики політичної нестабільності	Зростання стратегічної невизначеності	0,20	–0,7	–0,140
	Разом (P)		1,00		–0,250
Економічні (E)	Інфляція та зростання цін на паливо	Збільшення операційних витрат	0,30	–0,6	–0,180
	Девальвація гривні	Подорожчання імпортних запасних частин	0,25	–0,5	–0,125
	Складність кредитування бізнесу	Обмеженість ресурсів для оновлення техніки	0,25	–0,6	–0,150

Продовження табл.1.4

1	2	3	4	5	6
	Зростання попиту на логістичні послуги	Розширення потенційних ринків збуту	0,20	+0,5	+0,100
	Разом (E)		1,00		–0,355
Соціальні (S)	Міграція населення та мобілізація	Нестача персоналу	0,30	–0,7	–0,210
	Психологічний тиск на працівників	Зниження продуктивності, зростання плинності кадрів	0,25	–0,5	–0,125
	Попит на гуманітарні та соціально-важливі перевезення	Необхідність адаптації логістики	0,20	+0,3	+0,060
	Зростання очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу	Потреба у впровадженні ESG-стратегій	0,25	+0,2	+0,050
	Разом (S)		1,00		–0,225
Технологічні (T)	Розвиток цифрових рішень у логістиці (GPS, CRM, аналітика)	Підвищення ефективності управління	0,35	+0,8	+0,280
	Кіберзагрози та потреба в захисті IT-інфраструктури	Інвестиції у кібербезпеку	0,20	–0,4	–0,080
	Обмеження в постачанні технологічного обладнання	Зниження темпів інноваційного оновлення	0,20	–0,3	–0,060
	Попит на "зелені" технології	Потреба в оновленні автопарку за екостандартами	0,25	+0,4	+0,100
	Разом (T)		1,00		+0,240
	Інтегральний показник				−0,590

Отримане від’ємне значення інтегрального PEST-індексу (–0,59) свідчить про переважання дестабілізуючого впливу макросередовища на діяльність АТП, зумовленого насамперед політичними та економічними чинниками. Водночас позитивний інтегральний внесок

технологічної складової підтверджує наявність потенціалу стратегічної адаптації підприємства на основі цифровізації та інновацій. Запропонований підхід дає змогу не лише визначити основні зовнішні детермінанти, але й оцінити їхню стратегічну значущість. Особливу увагу приділено таким аспектам, як державна підтримка, цінова нестабільність, дефіцит трудових ресурсів, цифровізація логістики, а також ризики, пов'язані з воєнними діями та економічними обмеженнями.

Виявлені в межах PEST-аналізу фактори, зокрема державна підтримка транспортної інфраструктури, цінова та валютна нестабільність, дефіцит трудових ресурсів, прискорена цифровізація логістичних процесів, а також ризики, пов'язані з воєнними діями та економічними обмеженнями, формують зовнішній контекст стратегічного розвитку підприємства. Таким чином, таблиця 1 виступає аналітичною основою для подальшої розробки стратегічних альтернатив, оскільки визначає простір можливостей і загроз, у межах якого автотранспортне підприємство змушене приймати управлінські рішення.

З метою поглиблення стратегічного аналізу та врахування внутрішнього потенціалу підприємства доцільним є застосування SWOT-аналізу [44; 50], який забезпечує інтеграцію результатів оцінки зовнішнього середовища з аналізом внутрішніх сильних і слабких сторін АТП. На відміну від PEST-аналізу, орієнтованого на макросередовище, SWOT-аналіз дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми детермінантами та внутрішніми характеристиками підприємства, що є необхідною передумовою обґрунтування стратегічних рішень у воєнних та післявоєнних умовах розвитку.

SWOT-аналіз інтегрує результати оцінки макросередовища та внутрішніх сильних і слабких сторін АТП, встановлюючи причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми факторами та ресурсами підприємства. Він дозволяє керівництву виявити ключові чинники ефективності та сформувати стратегії, що максимально використовують сильні сторони та можливості, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані зі слабкостями та загрозами.

Матриця SWOT складається з чотирьох полів: верхні – внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), нижні – зовнішні (можливості та загрози), що дозволяє комплексно оцінити ситуацію та сформувати стратегічні рішення (рис. 1.2).

Характеристики	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле 1. Сила і можливості використання сильних сторін організації для реалізації можливостей	Поле 2. Сила і загрози Стратегія використання сил для подолання загроз
Слабкі сторони	Поле 3. Слабкість та можливості Стратегія подолання наявних недоліків за рахунок реалізації наявних можливостей	Поле 4. Слабкість та загрози Стратегія позбавлення від слабості для подолання можливих загроз

Рисунок 1.2 – Матриця SWOT-аналізу

Рисунок 1.2 ілюструє структуру SWOT-матриці, яка складається з чотирьох основних полів. У верхніх двох полях відображаються сильні та слабкі сторони підприємства, тобто внутрішні фактори. Нижні два поля присвячені зовнішнім факторам – можливостям і загрозам. Така організація дозволяє наочно зіставити внутрішній потенціал підприємства із зовнішніми умовами, що дає змогу більш комплексно оцінити ситуацію та сформувати стратегічні рішення.

Для формалізації результатів застосовано кількісний SWOT на основі багатокритеріального аналізу прийняття рішень (MCDA), що дозволяє перевести якісні фактори у кількісні індикатори та інтегрувати зовнішні та внутрішні оцінки у систему показників стратегічної позиції АТП.

Переходячи до аналізу зовнішнього середовища, на першому етапі здійснемо ідентифікацію можливостей (О) та загроз (Т) зовнішнього середовища з використанням матриць «вірогідність позитивної дії» та «вірогідність негативної дії» (таблиці 1.5 і 1.6).

Розглянемо матрицю «вірогідність позитивної дії» чинників зовнішнього середовища (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 систематизує можливості, які можуть впливати на розвиток АТП в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Зовнішні фактори класифікуються за ступенем значущості (сильні, помірні, слабкі) та ймовірністю позитивного впливу (висока, середня, слабка), що дозволяє визначити пріоритети для формування стратегії та тактики підприємства.

Таблиця 1.5 – Матриця «вірогідність позитивної дії» чинників зовнішнього середовища

Вірогідність дії	Висока	Середня	Слабка
Сильне	- Зростання державних програм підтримки транспорту в період відновлення - Підвищений попит на вантажні перевезення для відбудови інфраструктури	- Розвиток партнерств із міжнародними донорськими організаціями - Запровадження нових технологій у логістиці	- Відновлення міжнародних транспортних маршрутів
Помірне	- Стабілізація політичної ситуації в регіоні - Вдосконалення нормативної бази для АТП	- Зміни в податковому законодавстві, що можуть впливати на діяльність - Часткове відновлення ринку праці	- Розширення регіональних транспортних послуг
Слабке	- Поліпшення інвестиційного клімату в Україні	- Підвищення курсу валют, що може впливати на витрати підприємства	- Зміни в міжнародній кон’юнктурі, незначні для АТП

Перед переходом до матриці «ймовірність негативної дії» (Таблиця 1.6) слід виділити загрози, які істотно впливають на діяльність АТП.

Вони класифікуються за ступенем сили та ймовірністю негативного впливу, що дозволяє планувати заходи з мінімізації ризиків та забезпечення стабільності роботи.

Ця матриця допоможе підприємству спрямувати ресурси на превентивні заходи, підвищити готовність до негативних зовнішніх впливів і мінімізувати можливі втрати у складних умовах.

Аналіз чинників зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного планування, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Визначення можливостей і загроз допомагає підприємству своєчасно реагувати на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, а також мінімізувати ризики.

Таблиця 1.6 – Матриця «вірогідність негативної дії» чинників зовнішнього середовища

Вірогідність дії	Висока	Середня	Слабка
Сильне	- Продовження військових дій у регіоні - Пошкодження інфраструктури та транспортних шляхів - Висока нестабільність ринку праці через мобілізацію	- Загострення економічної кризи - Ризик посилення обмежень на перевезення	- Зростання цін на паливо та запасні частини
Помірне	- Зниження платоспроможності клієнтів - Ускладнення логістичних маршрутів через регіональні обмеження	- Зростання адміністративних бар'єрів - Тимчасові затримки у постачанні ресурсів	- Поява нових регуляторних вимог
Слабке	- Валютні коливання, що впливають на витрати - Зміни в міжнародних торговельних угодах	- Збільшення конкуренції з боку альтернативних видів транспорту	- Зміни кліматичних умов, що впливають на роботу

На третьому етапі кожному фактору SWOT-аналізу присвоєно ваговий коефіцієнт значущості αi та стандартизований коефіцієнт впливу xi, визначені на основі експертного опитування за нормованою шкалою. Вагові коефіцієнти відображають відносну важливість факторів у межах відповідних груп (S, W, O, T) і задовольняють умову нормування $\Sigma\, \alpha i=1$.

Для кожної групи факторів розраховуються інтегральні індекси:

$$S = \sum \alpha_s x_s, \quad W = \sum \alpha_w x_w,$$
$$O = \sum \alpha_o x_o, \quad T = \sum \alpha_t x_t \qquad (1.2\text{-}1.5)$$

Отримані індекси характеризують узагальнений вплив внутрішніх і зовнішніх чинників та слугують кількісною основою для формування стратегічних альтернатив.

Оцінювання кожного чинника здійснювалось за п’ятибальною шкалою (табл. 1.7), що дозволяє забезпечити достатню диференціацію впливів без надмірної складності інтерпретації результатів.

Таблиця 1.7 – Шкала кількісної оцінки чинників SWOT-аналізу

Бал	Інтерпретація впливу
1	Дуже слабкий вплив
2	Слабкий вплив
3	Помірний вплив
4	Значний вплив
5	Критично важливий вплив

Кожен фактор оцінювався експертами з позицій сили впливу та ймовірності реалізації, що дало змогу ранжувати зовнішні чинники за рівнем їх стратегічної значущості.

Узагальнений перелік ключових можливостей і загроз та їх оцінка наведено у таблицях 1.8 та 1.9.

Таблиця 1.8 – Розрахунок інтегрального індексу можливостей (O)

Фактори	Вага фактору (α_i)	Стандартизований вплив (x_i)	Інтегральний внесок ($\alpha_i \cdot x_i$)
1	2	3	4
1. Підтримка держави та міжнародних донорів у відновленні транспортної інфраструктури	0,15	5	0,75
2. Відновлення та модернізація доріг і транспортних мереж у регіоні	0,12	4	0,48
3. Зростання попиту на вантажні перевезення у післявоєнний період	0,14	5	0,70
4. Можливість залучення інвестицій для оновлення парку транспорту	0,10	4	0,40

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
5. Впровадження сучасних IT-рішень для підвищення ефективності логістики	0,11	4	0,44
6. Розширення географії перевезень через відкриття нових маршрутів	0,09	3	0,27
7. Підвищення рівня співпраці з державними та приватними замовниками	0,08	4	0,32
8. Можливість отримання державних субсидій на підтримку галузі	0,07	3	0,21
9. Зростання попиту на внутрішні перевезення через обмеження міжнародного транспорту	0,07	4	0,28
10. Сприяння розвитку регіональної економіки, що збільшує потребу у транспортних послугах	0,07	3	0,21
Разом	1,00		4,06

Таблиця 1.9 – Розрахунок інтегрального індексу загроз (T)

Фактори	Вага фактору (α_i)	Стандартизований вплив (x_i)	Інтегральний внесок ($\alpha_i \cdot x_i$)
1	2	3	4
1. Нестабільність політичної ситуації та продовження воєнних дій	0,18	5	0,90
2. Масова мобілізація кваліфікованого персоналу	0,14	4	0,56
3. Зростання вартості пального, запасних частин та матеріалів	0,13	5	0,65
4. Пошкодження або втрата майна через бойові дії	0,11	4	0,44

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
5. Ризик кібератак на інформаційні системи підприємства	0,08	3	0,24
6. Перебої в постачанні пального та технічних матеріалів	0,10	4	0,40
7. Втрата частини клієнтської бази через економічну кризу	0,09	4	0,36
8. Законодавчі зміни, що ускладнюють ведення бізнесу	0,07	3	0,21
9. Підвищення конкуренції з боку інших транспортних компаній	0,06	3	0,18
10. Психологічний тиск на персонал через військові дії і соціальну нестабільність	0,04	3	0,12
Разом	1,00		4,06

Порівняння інтегральних індексів можливостей та загроз показало, що їх значення є однаковими (О = Т = 4,06), що свідчить про високий рівень стратегічної напруженості зовнішнього середовища. Така ситуація означає, що зовнішнє середовище формує для АТП одночасно значні можливості розвитку та суттєві ризики, реалізація яких значною мірою залежить від внутрішнього потенціалу підприємства та якості управлінських рішень. Високий інтегральний індекс загроз у SWOT підтверджує результати PEST-аналізу, при цьому від'ємний PEST-індекс (-0,59) відображає сумарний негативний ефект на макрорівні, а Т – конкретизує його на рівні підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні сторони, що забезпечують конкурентні переваги, та слабкі, що потребують корекції. На другому етапі визначено сильні (S) та слабкі (W) сторони АТП на основі внутрішніх показників діяльності, кадрового потенціалу, технічного забезпечення та організаційної структури. Оцінка враховувала їхній вплив на операційну ефективність, фінансову стійкість та адаптивний потенціал у воєнних та післявоєнних умовах. Ключові сильні та слабкі сторони

підприємства узагальнено в таблицях 1.10 та 1.11, що відображає його поточні можливості та проблемні ділянки для реалізації стратегічних рішень.

Таблиця 1.10 – Розрахунок інтегрального індексу сильних сторін (S)

Фактори	Вага фактору (α_i)	Стандартизований вплив (x_i)	Інтегральний внесок ($\alpha_i \cdot x_i$)
1. Досвідчені керівники та управлінський персонал	0,14	5	0,70
2. Наявність постійних клієнтів і напрацьованих маршрутів	0,12	4	0,48
3. Гнучка структура управління	0,10	4	0,40
4. Добре налагоджена система внутрішнього обліку	0,09	4	0,36
5. Власні ремонтні потужності	0,11	4	0,44
6. Високий рівень адаптації до змін умов роботи	0,13	5	0,65
7. Позитивна ділова репутація серед партнерів	0,09	4	0,36
8. Успішний досвід співпраці з державними структурами	0,08	3	0,24
9. Наявність резервних одиниць техніки	0,07	3	0,21
10. Здатність оперативно перебудовувати логістику в кризових умовах	0,07	4	0,28
Разом	1,00		4,12

Отримані значення інтегральних індексів свідчать про те, що рівень сильних сторін підприємства (S = 4,12) перевищує рівень слабких сторін (W = 3,77), що формує позитивний внутрішній стратегічний баланс. Це означає, що АТП має достатній внутрішній потенціал для активного використання зовнішніх можливостей та часткової компенсації дії негативних факторів середовища.

Таблиця 1.11 – Розрахунок інтегрального індексу слабких сторін (W)

Фактори	Вага фактору (α_i)	Стандартизований вплив (x_i)	Інтегральний внесок ($\alpha_i \cdot x_i$)
1. Зношений автопарк	0,16	5	0,80
2. Висока залежність від вартості пального	0,14	4	0,56
3. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій	0,13	4	0,52
4. Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів	0,10	3	0,30
5. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів	0,12	4	0,48
6. Низька швидкість оновлення технічного оснащення	0,10	3	0,30
7. Втрата частини персоналу через мобілізацію	0,09	4	0,36
8. Високе навантаження на залишковий персонал	0,07	3	0,21
9. Висока собівартість одиничного перевезення	0,06	3	0,18
10. Відсутність довгострокових стратегічних партнерств	0,03	2	0,06
Разом	1,00		3,77

Наступним етапом є інтеграція виявлених сильних і слабких сторін з чинниками зовнішнього впливу, що дозволяє побудувати узагальнену матрицю SWOT-аналізу (Таблиця 1.12).

Така матриця дозволяє структурувати стратегічні напрями відповідно до чотирьох основних полів взаємодії – сила й можливості, сила й загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози. Після формування чотирьох полів SWOT-матриці можна зробити узагальнений висновок щодо стратегічних напрямів розвитку АТП в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Аналіз показав, що підприємство володіє сильними сторонами – управлінський досвід, адаптивність до кризових умов, наявність ремонтної бази та позитивна репутація – що створює основу для реалізації стратегій зростання й захисту.

Таблиця 1.12 – Матриця SWOT-аналізу

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
1	2	3
	1. Підтримка держави та міжнародних донорів у відновленні транспортної інфраструктури 2. Відновлення та модернізація доріг і транспортних мереж у регіоні 3. Зростання попиту на вантажні перевезення у післявоєнний період 4. Можливість залучення інвестицій для оновлення парку транспорту 5. Впровадження сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності логістики 6. Розширення географії перевезень через відкриття нових маршрутів 7. Підвищення рівня співпраці з державними та приватними замовниками 8. Можливість отримання державних субсидій на підтримку галузі 9. Зростання попиту на внутрішні перевезення через обмеження міжнародного транспорту 10. Сприяння розвитку регіональної економіки, що збільшує потребу у транспортних послугах	1. Нестабільність політичної ситуації та продовження воєнних дій 2. Масова мобілізація кваліфікованого персоналу 3. Зростання вартості пального, запасних частин та матеріалів 4. Пошкодження або втрата майна через бойові дії 5. Ризик кібератак на інформаційні системи підприємства 6. Перебої в постачанні пального та технічних матеріалів 7. Втрата частини клієнтської бази через економічну кризу 8. Законодавчі зміни, що ускладнюють ведення бізнесу 9. Підвищення конкуренції з боку інших транспортних компаній 10. Психологічний тиск на персонал через військові дії і соціальну нестабільність
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ		
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	Поле: "Сила та можливості" (СиМ)	Поле: "Сила та загрози" (СиЗ)
1. Досвідчені керівники та управлінський персонал 2. Наявність постійних клієнтів і напрацьованих маршрутів 3. Гнучка структура управління 4. Добре налагоджена система внутрішнього обліку 5. Власні ремонтні потужності	Стратегія зростання (SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей) <u>Реалізація:</u> Використання досвіду управлінців та налагоджених маршрутів (1, 2) для розширення географії перевезень (6) та збільшення кількості замовлень.	Стратегія захисту (ST – використання сильних сторін для нейтралізації загроз) <u>Реалізація:</u> Використання гнучкості управління (3) та адаптивності (6) для реагування на перебої з постачанням (6) та мобілізацію персоналу (2).

Продовження табл. 1.12

1	2	3
6. Високий рівень адаптації до змін умов роботи 7. Позитивна ділова репутація серед партнерів 8. Успішний досвід співпраці з державними структурами 9. Наявність резервних одиниць техніки 10. Здатність оперативно перебудовувати логістику в кризових умовах	Активне залучення державної та донорської підтримки (1, 8) завдяки діловій репутації (7) і досвіду співпраці з держструктурами (8). Інтеграція сучасних IT-систем (5) у логістику завдяки наявності внутрішньої системи обліку (4) та гнучкої структури управління (3). Модернізація техніки за рахунок інвестицій (4), використовуючи власні ремонтні потужності (5) та резервні одиниці техніки (9).	Оперативна логістика (10) та досвід персоналу (1) дають змогу зменшити наслідки втрати клієнтів (7) і зростання конкуренції (9). Внутрішній облік (4) допомагає тримати під контролем витрати, що важливо в умовах зростання вартості пального (3). Співпраця з державними структурами (8) може пом'якшити наслідки законодавчих змін (8) та психологічного тиску (10).
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	Поле: "Слабкі сторони та можливості" (СлМ)	Поле: "Слабкі сторони та загрози" (СлЗ)
1. Зношений автопарк 2. Висока залежність від вартості пального 3. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій 4. Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів 5. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів 6. Низька швидкість оновлення технічного оснащення 7. Втрата частини персоналу через мобілізацію 8. Високе навантаження на залишковий персонал 9. Висока собівартість одиничного перевезення 10. Відсутність довгострокових стратегічних партнерств	Стратегія подолання слабких сторін за допомогою можливостей (WO) <u>Реалізація:</u> Оновлення автопарку (1), технічної бази (6) та цифровізація (4) за рахунок державних субсидій (8) і залучених інвестицій (4). Розширення співпраці з новими клієнтами (7) для зменшення залежності від обмеженої клієнтської бази та створення довгострокових партнерств (10). Підвищення кваліфікації кадрів (5) у рамках програм післявоєнного відновлення (1, 3), зокрема через донорські ініціативи. Зменшення собівартості (9) через оптимізацію маршрутів (5), логістики (5) і модернізацію обладнання (2, 3).	Стратегія уникнення або мінімізації ризиків (WT) <u>Реалізація:</u> Поступове оновлення автопарку та підвищення ефективності через державні програми підтримки та оптимізацію витрат. Механізми утримання персоналу в умовах мобілізації та психологічного тиску: забезпечення безпеки, гнучкий графік, внутрішнє навчання. Розробка сценаріїв виживання в разі перебоїв з паливом чи втрати активів (2, 4, 6) - страхування, дублюючі маршрути, склади в різних локаціях. Пошук нових ринків, клієнтів і підрядників для зниження ризику втрати партнерів і тиску конкуренції (7, 9, 10).

Зовнішні можливості, зокрема державна підтримка, розвиток інфраструктури та зростання попиту на перевезення, забезпечують потенціал для відновлення та посилення ринкових позицій АТП. Водночас загрози – воєнна нестабільність, мобілізація персоналу та економічна нестабільність – потребують особливої уваги, а внутрішні слабкі сторони (зношений автопарк, дефіцит фінансування та кваліфікованих кадрів) можуть посилити їхній негативний вплив.

На завершальному етапі здійснено інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів у межах узагальненої SWOT-матриці з розрахунком стратегічних індексів взаємодії:

$$SO = S + O, \quad ST = S - T,$$
$$WO = O - W, \quad WT = -(W + T) \qquad (1.6\text{-}1.9)$$

Значення зазначених індексів дозволяють кількісно оцінити доцільність реалізації відповідних стратегічних напрямів (зростання, адаптації, захисту або скорочення) та визначити домінуючий тип стратегії розвитку автотранспортного підприємства в умовах підвищеної невизначеності (таблиця 1.13).

Таблиця 1.13 – Розрахунок стратегічних індексів взаємодії

Стратегія	Формула	Значення
SO Стратегія зростання	S + O	8,18
ST Стратегія захисту	S − T	0,06
WO Стратегія подолання слабких сторін за допомогою можливостей	O − W	0,29
WT Стратегія уникнення або мінімізації ризиків	−(W + T)	−7,83

Результати розрахунку стратегічних індексів взаємодії свідчать про домінування стратегії типу SO (8,18), що вказує на доцільність реалізації активної стратегії зростання автотранспортного підприємства на основі використання внутрішніх сильних сторін для максимального залучення зовнішніх можливостей. Низьке, але додатне значення індексу ST (0,06) свідчить про обмежену, проте наявну здатність підприємства нейтралізувати загрози за рахунок управлінського досвіду та адаптивності.

Позитивне значення індексу WO (0,29) підтверджує можливість часткового подолання внутрішніх слабких сторін шляхом використання інвестиційних, інфраструктурних та інституційних

можливостей зовнішнього середовища. Водночас суттєво негативне значення індексу WT (–7,83) вказує на високий рівень ризиків у разі ігнорування структурних проблем підприємства, що обумовлює необхідність реалізації обережних адаптаційних і захисних заходів.

Отримані результати дають змогу визначити стратегічні пріоритети АТП, спрямовані на модернізацію, цифровізацію та інституційну підтримку, а також на формування адаптивного управління ризиками у високоневизійному середовищі.

Інтеграція результатів PEST- і SWOT-аналізу дозволяє підприємству:

- точніше ідентифікувати стратегічні пріоритети;
- сформувати адаптивну модель реагування на зовнішні зміни;
- обґрунтовано планувати інвестиції, кадрову політику й оновлення автопарку.

У контексті воєнних ризиків ефективність функціонування автотранспортного підприємства визначається не лише рівнем використання ресурсів, а й здатністю системи ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики. Сучасні дослідження у сфері логістики та управління ланцюгами поставок свідчать про дедалі ширше застосування ризик-орієнтованого підходу, який забезпечує комплексну оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на стійкість бізнес-процесів [51].

З метою системного аналізу розвитку АТП в умовах воєнних дій, а також на основі SWOT-аналізу та інтеграції PEST-даних, проведено ідентифікацію та структурування ключових ризиків. Це дозволяє оцінити їх критичність за двома параметрами: ймовірністю виникнення та силою впливу на результати діяльності підприємства (таблиця 1.14).

Таблиця 1.14 – Ідентифікація ризиків АТП в умовах воєнних дій

Група ризиків	Характеристика ризику	Потенційний вплив на АТП
1	2	3
Операційні	Зрив логістичних маршрутів, блокування доріг, обмеження руху	Зниження надійності доставки, зрив термінів виконання замовлень
Логістичні	Нестача палива та запасних частин, перебої з матеріально-технічним постачанням	Зростання простоїв автопарку, збільшення операційних витрат

Продовження табл. 1.14

1	2	3
Кадрові	Недостатня кількість водіїв та ключового персоналу, психологічний тиск на персонал	Зменшення пропускної спроможності перевезень, зниження мотивації та продуктивності персоналу
Фінансові	Нестабільність грошових потоків, зростання витрат	Обмеження можливостей інвестування та розвитку, ризик скорочення фінансування
Маркетингові	Зниження попиту на послуги, втрата клієнтів, посилення конкуренції	Скорочення обсягів перевезень і доходів, необхідність перегляду тарифної політики
Інституційні	Регуляторні обмеження, зміни в правилах перевезень, нові законодавчі вимоги	Підвищення транзакційних витрат, ускладнення ведення бізнесу, необхідність адаптації до нормативних змін
Репутаційні	Невиконання договірних зобов’язань, негативна реакція клієнтів та партнерів	Втрата довіри клієнтів і партнерів, ризик зниження конкурентних переваг
Технологічні / кіберризики	Кіберзбої, ризик кібератак на інформаційні системи, обмеження у впровадженні цифрових технологій	Зниження ефективності управління, втрати даних, потреба у додаткових інвестиціях для захисту та модернізації ІТ

Далі для кількісної оцінки ризиків застосовано п’ятибальну шкалу оцінювання ймовірності виникнення (P) та сили впливу (I) (таблиця 1.15).

Таблиця 1.15 – Шкала оцінювання ризиків системи АТП

Бал	Ймовірність виникнення (*P*)	Сила впливу (*I*)
1	Дуже низька	Незначний вплив
2	Низька	Обмежений вплив
3	Середня	Помірний вплив
4	Висока	Значний вплив
5	Дуже висока	Критичний вплив

Для кожного ризику розраховується інтегральний рівень ризику:

$$R_j = P_j \times I_j \tag{1.10}$$

Де Rj – інтегральний рівень j-го ризику;

Pj – імовірність реалізації ризику;

Ij – сила його впливу.

Результати оцінки наведено у таблиці 1.16, яка демонструє розподіл ризиків за категоріями від помірного до критичного з урахуванням інтегрального індексу R, інтерпретованого згідно з таблицею 1.17.

Таблиця 1.16 – Кількісна оцінка ризиків АТП в умовах воєнних дій

Загроза (SWOT - T)	Відповідний ризик	Ймовір-ність (*P*)	Сила впливу (*I*)	Інтегральний рівень ризику (*R*)	Катего-рія ризику
1	2	3	4	5	6
Нестабільність політичної ситуації та продовження воєнних дій	Зрив логістичних маршрутів через блокування доріг та обмеження руху	5	5	25	Критич-ний
Масова мобілізація кваліфікованого персоналу	Недостатня кількість водіїв та ключового персоналу	5	4	20	Критич-ний
Зростання вартості пального, запасних частин та матеріалів	Нестача палива та запасних частин, збільшення операційних витрат	4	5	20	Критич-ний
Пошкодження або втрата майна через бойові дії	Зрив логістичних процесів та втрата транспортних засобів	5	5	25	Критич-ний
Ризик кібератак на інформаційні системи	Порушення роботи IT-систем, витік даних та кіберзбої	3	3	9	Помір-ний
Перебої в постачанні пального та технічних матеріалів	Затримки у забезпеченні автопарку паливом і запчастинами	4	5	20	Критич-ний
Втрата частини клієнтської бази через економічну кризу	Зменшення попиту на транспортні послуги та обсягів перевезень	4	3	12	Високий

Продовження табл. 1.16

1	2	3	4	5	6
Законодавчі зміни, що ускладнюють ведення бізнесу	Підвищення регуляторного навантаження та складність дотримання норм	2	3	6	Помір-ний
Підвищення конкуренції з боку інших транспортних компаній	Втрата частини клієнтів, необхідність знижувати тарифи	3	3	9	Помір-ний
Психологічний тиск на персонал через військові дії і соціальну нестабільність	Зниження мотивації та продуктивності персоналу	4	3	12	Високий

Проведений ризик-аналіз свідчить, що найбільш критичними для АТП є операційні, логістичні та кадрові ризики, які безпосередньо впливають на безперервність перевезень і здатність підприємства виконувати клієнтські зобов'язання.

Водночас маркетингові та фінансові ризики мають опосередкований, але системний характер, формуючи довгострокові обмеження розвитку.

Таблиця 1.17 – Інтерпретація інтегрального індексу ризику

Значення R	Рівень ризику	Управлінська реакція
1–5	Низький	Моніторинг
6–10	Помірний	Коригувальні дії
11–15	Високий	Активне управління
16–25	Критичний	Пріоритетне реагування

Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє розглядати комплекс підсистем АТП як єдину адаптивну систему, в якій управлінські рішення мають базуватися не лише на показниках ефективності, а й на оцінці стійкості до зовнішніх шоків.

Для кількісної оцінки ризиків функціонування АТП в умовах воєнної нестабільності використано метод Карта ризиків (Risk Heat Map), який базується на поєднанні двох параметрів – ймовірності настання ризику (P) та сили його впливу (I).

Інтегральні індекси загроз (T), визначені у SWOT-аналізі (табл. 1.9), були використані як основа для ідентифікації ключових ризиків

та їх оцінки за ймовірністю (P) і силою впливу (I). Це дозволило побудувати карту ризиків (Risk Heat Map, рис. 1.3) та визначити пріоритетні напрями управлінського реагування. Таким чином, логіка переходу від стратегічного аналізу до конкретних управлінських рішень стає прозорою і кількісно обґрунтованою.

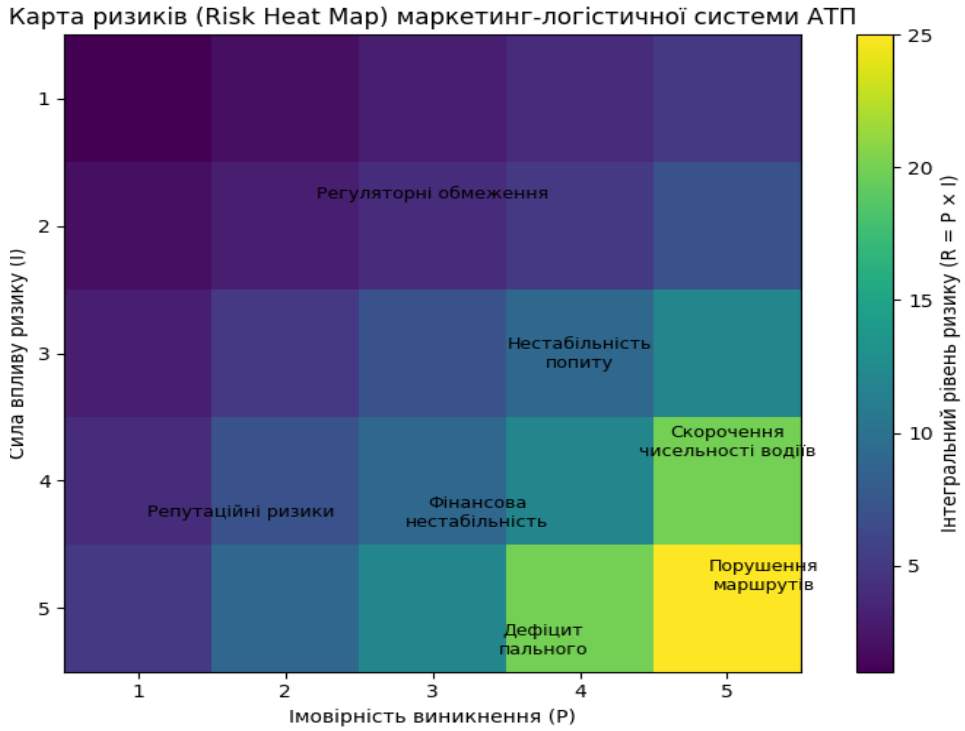


Рисунок 1.3 – Карта ризиків АТП

Такі матриці «ймовірність–вплив» є загальновживаною методикою оцінювання ризику, що рекомендована у міжнародному стандарті ISO/IEC 31010:2019 та дозволяє візуалізувати критичні зони ризику та визначити пріоритетні напрями управлінського реагування [48]. Risk Heat Map побудована на основі експертної кількісної оцінки ймовірності та сили впливу ключових ризиків функціонування АТП в умовах воєнних ризиків (див. табл. 1.16).

Інтегральний рівень ризику визначався як добуток імовірності його реалізації та сили впливу, що дозволило здійснити їх візуалізацію у двовимірному просторі та ідентифікувати критичні зони ризику.

Побудована карта ризиків свідчить, що найбільш критичними для АТП є ризики з високою імовірністю та значним впливом, зокрема зрив логістичних маршрутів, дефіцит пального і запасних частин, а також нестача водіїв унаслідок мобілізаційних процесів.

Ці ризики формують «червону зону» та потребують пріоритетного управління на стратегічному рівні. Ризики середнього

рівня концентруються у зоні нестабільного попиту та фінансових обмежень, що зумовлює необхідність адаптивного маркетингового планування та диверсифікації логістичних послуг.

Низькоімовірні, але потенційно небезпечні ризики мають бути враховані в рамках сценарного та резервного планування. Загалом застосування Risk Heat Map дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечує інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в АТП.

На основі кількісної оцінки ризиків АТП (табл. 1.16) та їх інтерпретації за рівнями критичності (табл. 1.17) сформовано систему управлінських реакцій, диференційованих відповідно до інтегрального рівня ризику. Отримані інтегральні рівні ризиків дозволили визначити пріоритетні загрози, які лягли в основу формування стратегічних альтернатив та управлінських сценаріїв реагування.

Такий підхід забезпечує узгодженість між результатами ризик-аналізу та практичними управлінськими рішеннями, а також дозволяє сконцентрувати ресурси підприємства на найбільш загрозливих напрямах. Узагальнені напрями реагування АТП на ключові ризики наведено в таблиці 1.18.

Таблиця 1.18 – Реакція АТП на ключові ризики

Категорія ризику	Напрям управлінської реакції
Критичні ризики	Диверсифікація маршрутів, використання альтернативних логістичних сценаріїв, оперативне та антикризове планування, забезпечення кадрової стійкості
Високі ризики	Адаптація маркетингової стратегії, гнучке ціноутворення, резервування фінансових ресурсів, диверсифікація клієнтських сегментів
Помірні ризики	Системний моніторинг, гнучке коригування маркетингових і логістичних рішень

Запропонована система управлінських реакцій відображає логіку ризик-орієнтованого управління та забезпечує узгодженість між рівнем загрози і глибиною управлінського втручання.

Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити адаптивність АТП в умовах воєнної нестабільності, мінімізувати негативний вплив критичних ризиків та створити передумови для збереження операційної безперервності й клієнтської орієнтованості підприємства у довгостроковій перспективі.

На основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТП – із врахуванням результатів PEST-аналізу, кількісного SWOT-аналізу та оцінки ризиків за методикою Risk Heat Map – визначено ключові стратегічні пріоритети та критичні загрози. PEST-аналіз виявив переважання дестабілізуючого впливу політичних та економічних факторів при одночасній наявності технологічних можливостей для адаптації й модернізації бізнес-процесів. SWOT-аналіз показав, що підприємство має високий внутрішній потенціал (S > W) і здатне використовувати зовнішні можливості, водночас зберігається значна уразливість перед зовнішніми загрозами (O = T), що підтверджує інтегральний індекс стратегічної напруженості.

Оцінка ризиків через інтегральні індекси R і карту ризиків (рис. 1.3) дозволила ідентифікувати пріоритетні напрями управлінського реагування, у першу чергу щодо критичних операційних, логістичних і кадрових ризиків. Менш критичні, але системні ризики (фінансові, маркетингові, кіберризики) формують потребу в адаптивному управлінні та диверсифікації ресурсів.

Інтеграція цих результатів забезпечує кількісно обґрунтовану основу для формування стратегічних альтернатив, що дозволяє не лише використовувати сильні сторони підприємства для максимального залучення можливостей, а й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей. Такий підхід створює прозору логіку переходу від аналітичної оцінки середовища до вибору конкретних стратегій розвитку АТП в умовах підвищеної невизначеності та воєнних ризиків.

Об’єднання результатів PEST, SWOT та Risk Heat Map дозволяє сформулювати стратегічні альтернативи на науково обґрунтованій основі:

1) Стратегія зростання (SO) – активне використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей:

– розширення географії перевезень та залучення нових замовлень;

– цифровізація логістики та модернізація автопарку;

– використання державної та донорської підтримки для фінансування інновацій.

2) Стратегія захисту (ST) – використання сильних сторін для нейтралізації загроз:

– адаптивна логістика та гнучкість управління для мінімізації

наслідків перебоїв з постачанням та мобілізації персоналу;

– контроль витрат та ресурсів через внутрішні системи обліку;

– співпраця з державними структурами для зменшення регуляторних ризиків.

3) Стратегія подолання слабких сторін (WO) – усунення внутрішніх слабкостей через зовнішні можливості:

– оновлення автопарку та технічної бази за рахунок державних субсидій і інвестицій;

– підвищення кваліфікації персоналу та розширення партнерської бази;

– оптимізація логістики та маршрутів для зменшення собівартості перевезень.

4) Стратегія мінімізації ризиків (WT) – заходи для зниження критичних ризиків і загроз:

– страхування та дублювання маршрутів для зменшення операційних втрат;

– утримання та мотивація персоналу у кризових умовах;

– пошук нових ринків і клієнтів для зниження впливу конкурентних та фінансових загроз.

Таким чином, кількісна оцінка ризиків, разом із PEST- та SWOT-аналізом, дозволила не лише визначити критичні загрози та можливості підприємства, але й обґрунтувати конкретні стратегічні альтернативи, які забезпечують розвиток АТП в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків. Цей інтегрований підхід підвищує ефективність управлінських рішень і створює основу для адаптивного стратегічного планування.

З метою узагальнення та наочного відображення послідовності стратегічного аналізу на рис. 1.4 представлено структуру алгоритму адаптації автотранспортного підприємства в умовах кризової нестабільності. Алгоритм поєднує класичні інструменти стратегічного менеджменту з ризик-орієнтованим підходом до прийняття управлінських рішень.

На першому етапі проводиться ідентифікація зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу, що дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні впливи на діяльність підприємства. На основі цих факторів формується перелік можливостей та загроз, які визначають стратегічний контекст.



Рисунок 1.4 – Алгоритм проведення стратегічного аналізу та формування адаптивних стратегій автотранспортного підприємства в кризових умовах

Далі здійснюється оцінка внутрішнього середовища, що охоплює ресурсний потенціал, організаційні можливості та управлінські обмеження підприємства. Результати зовнішнього та внутрішнього аналізу інтегруються у SWOT-матрицю, що забезпечує комплексне бачення стратегічної позиції підприємства.

Особливістю алгоритму є кількісна оцінка ризиків із розрахунком інтегрального показника як добутку ймовірності настання події та

сили її впливу. Побудова Risk Heat Map дозволяє наочно візуалізувати критичні зони ризику та визначити пріоритети управлінського реагування.

Завершальний етап передбачає формування адаптивних стратегій для підвищення стійкості та гнучкості підприємства, що створює методичну основу для обґрунтованих стратегічних рішень у умовах невизначеності та ризиків зовнішнього середовища.

Таким чином, результати стратегічного аналізу та ризик-орієнтованої оцінки створюють цілісне уявлення про поточну стратегічну позицію автотранспортного підприємства та умови його розвитку в кризовому середовищі.

У ході дослідження на основі інтегрованого застосування PEST- та SWOT-аналізу встановлено, що функціонування автотранспортного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення відбувається в середовищі підвищеної стратегічної напруженості, високого рівня невизначеності та концентрації ризиків. За наявності внутрішніх переваг (управлінський досвід, сформована клієнтська база, власна ремонтна інфраструктура, адаптивність логістичних процесів) підприємство одночасно стикається із системними обмеженнями, пов’язаними зі зношеністю автопарку, дефіцитом кадрових ресурсів і фінансовими обмеженнями.

Запропонований підхід дозволяє перейти від якісного опису факторів до кількісно вимірюваних стратегічних оцінок. Зокрема, використання MCDA, інтегральних індексів можливостей та загроз, стратегічних індексів взаємодії (SO, ST, WO, WT) і розрахунку R для ризиків забезпечує об’єктивізацію оцінки та зменшує суб’єктивність стратегічного вибору. Кількісні результати SWOT-аналізу підтвердили рівнозначність інтегральних індексів можливостей і загроз, що вказує на обмежений простір для однозначного стратегічного вибору та потребу у збалансованому поєднанні розвиткових і захисних рішень [52].

Розрахунок стратегічних індексів взаємодії засвідчив домінування стратегії типу SO, що обґрунтовує реалізацію активної стратегії зростання за умови одночасного впровадження адаптивних і компенсаційних заходів (модернізація автопарку, цифровізація управлінських процесів, диверсифікація фінансування, підвищення внутрішньої гнучкості). При цьому ризик-орієнтований аналіз не є самодостатнім, а використовується для коригування і обмеження

реалізації стратегічних рішень, зокрема SO-стратегії, в умовах високої невизначеності.

Важливу методичну роль відіграє карта ризиків, яка дозволяє кількісно і наочно ідентифікувати критичні зони ризику, пов'язані з операційною безперервністю, кадровим забезпеченням і фінансовою стійкістю, а також визначити пріоритетність управлінських дій та концентрувати ресурси на найбільш критичних напрямках. Це забезпечує логічний перехід від аналізу до формування адаптивних стратегій і підвищує ефективність управлінських рішень у кризових умовах.

Запропонований алгоритм стратегічного аналізу дозволяє послідовно інтегрувати зовнішні та внутрішні чинники, кількісно оцінити ризики та сформувати адаптивні стратегії, що підвищує стійкість і гнучкість автотранспортного підприємства у кризових умовах.

Науково-методична новизна дослідження полягає у розробці інтегрованої моделі PEST–SWOT–Risk Heat Map, кількісному узгодженні стратегічних індексів і ризиків та формалізації логіки переходу від аналітичних оцінок до стратегічних альтернатив.

Отримані результати створюють науково-методичне та практичне підґрунтя для ухвалення стратегічно виважених рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування та довгострокового розвитку автотранспортних підприємств у воєнний і післявоєнний періоди.

1.4. Методологічні засади формування адаптивної системи управління підприємством

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах зростання нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до управління їх діяльністю. Зміни ринкової кон'юнктури, структури попиту, ресурсного забезпечення, конкурентного середовища, технологічних умов та характеру взаємодії з контрагентами формують нові вимоги до здатності підприємства своєчасно виявляти зміни, оцінювати їх потенційний вплив та відповідно коригувати параметри функціонування. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах кризової нестабільності, за якої зміни зовнішнього та

внутрішнього середовища набувають не лише високої інтенсивності, а й тривалого, багатовимірного та нелінійного характеру.

Кризова нестабільність створює принципово інші умови для функціонування системи управління підприємством порівняно зі станом відносної стабільності. За таких умов окремі управлінські рішення, спрямовані на локальне усунення відхилень або відновлення попереднього стану, не завжди забезпечують збереження цілісності та результативності підприємства. Постійна зміна параметрів середовища може зумовлювати необхідність не тільки коригування окремих управлінських процесів, ресурсів чи функцій, а й перегляду самої конфігурації системи управління. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування такої системи управління, яка здатна функціонувати в умовах невизначеності, своєчасно реагувати на зміни та, за необхідності, здійснювати структурну і функціональну перебудову відповідно до нових умов діяльності.

Традиційні підходи до управління підприємством переважно орієнтовані на забезпечення стабільності, передбачуваності та досягнення встановлених параметрів функціонування. Водночас в умовах кризової нестабільності управлінська система має забезпечувати не лише підтримання поточного стану, а й постійне співвіднесення внутрішніх можливостей підприємства зі змінами зовнішнього середовища. Це передбачає здатність управлінської системи до своєчасного виявлення нових загроз і можливостей, мобілізації та перерозподілу ресурсів, зміни бізнес-процесів, розвитку необхідних компетентностей і реконфігурації наявної системи управління. Отже, адаптивність доцільно розглядати не як окрему властивість управління, а як системну характеристику, що визначає здатність підприємства підтримувати функціональну відповідність між внутрішньою організацією та мінливими умовами його діяльності.

Особливість цієї проблеми полягає також у тому, що зміни, які виникають у різних сферах діяльності підприємства, є взаємопов'язаними. Трансформація ринкового середовища може впливати на вимоги до продукту або послуги, зміну структури попиту та характер взаємодії зі споживачами; ресурсні обмеження – на можливості реалізації операційних і управлінських процесів; зміни у взаємовідносинах із постачальниками, партнерами та іншими контрагентами – на доступ підприємства до зовнішніх ресурсів і компетентностей. Водночас внутрішні зміни у структурі, персоналі, організаційній культурі та технологічному забезпеченні можуть

визначати здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики. Така взаємозалежність обумовлює необхідність розглядати систему управління підприємством як відкриту систему, функціонування якої визначається постійною взаємодією внутрішніх елементів та зовнішнього середовища.

В умовах кризової нестабільності принципового значення набуває також відповідність управлінської реакції характеру та масштабам змін. Надмірно обмежена реакція може не забезпечити необхідної перебудови системи управління, тоді як необґрунтовано масштабна трансформація може призводити до нераціонального використання ресурсів і порушення стійкості функціонування підприємства. Тому управлінська система має забезпечувати можливість диференційованого реагування – від коригування окремих параметрів діяльності до комплексної трансформації управлінської архітектури. Це зумовлює необхідність формування підходів до визначення рівня управлінської відповіді залежно від характеру, інтенсивності та тривалості змін.

Водночас адаптивна система управління не може формуватися виключно як реакція на вже реалізовані негативні зміни. Її функціонування має передбачати постійний моніторинг середовища, діагностику стану підприємства, виявлення потенційних можливостей і загроз, оцінювання наявних ресурсів та управлінських компетентностей. Такий підхід передбачає перехід від переважно реактивної моделі управління до моделі, у межах якої підприємство формує спроможність своєчасно виявляти зміни, використовувати доступні можливості та реконфігурувати власні ресурси й управлінські механізми відповідно до нових умов.

Таким чином, проблема формування адаптивної системи управління підприємством полягає у необхідності забезпечення її здатності до безперервного узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з динамікою зовнішнього середовища, своєчасного визначення характеру необхідної управлінської відповіді та, за потреби, здійснення комплексної трансформації управлінської системи. Її вирішення потребує системного розуміння підприємства, врахування взаємозалежності його внутрішніх і зовнішніх компонентів та формування такої логіки управління, яка поєднувала б моніторинг і діагностику змін, прийняття управлінських рішень, реконфігурацію ресурсів і процесів та оцінювання результативності здійснених змін.

Проблематика формування та розвитку адаптивних систем управління підприємствами розглядається в сучасній науковій літературі з позицій різних методологічних підходів, що акцентують увагу на системності управління, взаємодії підприємства із середовищем, процесній організації діяльності, розвитку внутрішніх можливостей та забезпеченні стійкості в умовах нестабільності. Аналіз наукових праць дає змогу виокремити декілька взаємопов'язаних напрямів дослідження, які формують теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення адаптивної системи управління підприємством.

Фундаментальним підходом до розуміння підприємства як об'єкта управління є системний підхід. У дослідженні К.М. Дідур [53] системний підхід розглядається як основа управління підприємством та його персоналом, що передбачає врахування взаємозв'язків між елементами системи та необхідність узгодженого управлінського впливу на них. Системне бачення дає змогу розглядати підприємство не як сукупність автономних функціональних підсистем, а як цілісне утворення, результативність якого визначається характером взаємодії його складових. Для дослідження адаптивного управління це має принципове значення, оскільки зміни одного елемента підприємства можуть спричиняти зміни в інших його підсистемах та потребувати відповідного коригування системи управління в цілому.

Подальший розвиток системної логіки пов'язаний із використанням синергетичного підходу, який акцентує увагу на нелінійності розвитку складних соціально-економічних систем, процесах самоорганізації та можливості виникнення нових якісних станів системи. Л.О. Корчевська [54] розглядає синергетичне управління в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, що дозволяє враховувати взаємодію різноспрямованих факторів та нестабільність середовища функціонування. Застосування синергетичного підходу до проблематики адаптивної трансформації дає змогу доповнити статичне уявлення про систему управління положеннями щодо її здатності до самоорганізації, перебудови внутрішніх зв'язків та переходу до іншого якісного стану під впливом змін середовища.

Важливе місце в сучасній методології управління посідає процесний підхід, який переносить акцент із функціональної структури підприємства на взаємопов'язані процеси створення цінності та досягнення управлінських результатів. Д.Є. Козенков, Т.В.

Альошина та І.В. Гайдук [55] досліджують процесний підхід до управління підприємством, акцентуючи увагу на необхідності розгляду діяльності через систему взаємопов'язаних процесів. Для формування адаптивної системи управління процесний підхід створює можливість конкретизувати трансформаційні зміни на рівні окремих бізнес-процесів, визначати їх взаємозалежність, результативність та потребу в реконфігурації. Водночас надмірна регламентація процесів за умов високої мінливості середовища може обмежувати гнучкість управління, що актуалізує необхідність поєднання процесної логіки з підходами, орієнтованими на динамічність і адаптивність.

Окремий напрям досліджень становить теорія динамічних здібностей, яка зміщує увагу з наявного ресурсного потенціалу підприємства на його здатність змінювати, комбінувати та реконфігурувати ресурси відповідно до змін середовища. У класичній роботі Д.Дж. Тіс, Г. Пізано та А. Шуен [27] динамічні здібності розглядаються у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням та здатністю підприємства формувати і підтримувати конкурентні переваги в умовах змін. Подальший розвиток цього напряму представлено у праці Д.Дж. Тіс [2], де деталізуються природа та мікрооснови динамічних здібностей підприємства. Такий підхід створює методологічну основу для пояснення того, яким чином підприємство може виявляти зміни та можливості середовища, використовувати їх і здійснювати трансформацію власної ресурсної та організаційної бази.

Сучасний розвиток теорії динамічних здібностей пов'язаний із посиленням уваги до взаємозв'язку між підприємством та його середовищем. М. Крістофаро, К.Є. Хелфат та Д.Дж. Тіс [28] актуалізують необхідність переосмислення співвідношення між динамічними здібностями та середовищем, акцентуючи увагу на адаптації, формуванні середовища та еволюційному розвитку підприємства. Це розширює можливості застосування теорії динамічних здібностей для дослідження адаптивної трансформації, оскільки передбачає розгляд підприємства не лише як пасивного об'єкта зовнішнього впливу, а як суб'єкта, який формує власну здатність змінюватися та взаємодіяти з середовищем.

Практична проблематика управління підприємствами в умовах нестабільності знайшла відображення у дослідженнях, присвячених адаптивному управлінню та діагностиці стану підприємств. О. Складанівська [56] здійснює аналіз сучасного стану вантажних

автотранспортних підприємств України, що є важливим для розуміння специфіки функціонування підприємств транспортної сфери та умов, у яких формується потреба в адаптивних управлінських рішеннях. Дослідження Д. Власенко [12] безпосередньо присвячене адаптивному управлінню автотранспортними підприємствами в умовах невизначеності та військових ризиків, зокрема інтеграції моделей резистентності та антикрихкості. Цей напрям розширює традиційне розуміння адаптивності, акцентуючи увагу не лише на здатності підприємства протистояти негативним впливам, а й на можливості зберігати та розвивати функціональність у ситуаціях високої невизначеності.

Проблематика адаптивної системи управління підприємством безпосередньо розглядається у праці С.Т. Пілецької та Т.Ю. Коритько [13], де адаптивне управління пов'язується з необхідністю врахування мінливості зовнішнього середовища. Зазначений підхід формує основу для розуміння адаптивності як характеристики системи управління, здатної змінювати параметри свого функціонування відповідно до трансформацій середовища. Водночас подальшого уточнення потребує питання переходу від адаптивного реагування до системної трансформації управлінської архітектури, коли зміни середовища вимагають перегляду не окремих управлінських параметрів, а взаємозв'язків між елементами системи.

Важливим теоретичним підґрунтям дослідження є також наукові праці, присвячені кризовим явищам та їх впливу на управління підприємством. Н.В. Ляшенко [3] досліджує причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. Результати таких досліджень дозволяють розглядати кризу не лише як загрозу для поточного функціонування підприємства, а й як фактор, що змінює вимоги до системи управління та зумовлює необхідність перегляду управлінських механізмів. У контексті цього дослідження особливого значення набуває розмежування окремої кризової ситуації та тривалої кризової нестабільності, за якої підприємство змушене функціонувати в умовах постійної зміни параметрів середовища.

Сучасні дослідження нестабільного середовища також використовують концепції VUCA та BANI, які характеризують різні прояви зростання невизначеності, складності, швидкості змін і крихкості соціально-економічних систем. М. Салун та К. Заславська [7] розглядають трансформацію управлінських уявлень від VUCA до BANI та пов'язують її з необхідністю розвитку стратегій

організаційної резильєнтності. У дослідженні Л. Тинц, Д. Кухта та Т.В. Фрідґейрссон [8] аналізуються буферні стратегії підприємств у VUCA- та BANI-середовищі, що акцентує увагу на механізмах пом'якшення впливу нестабільності та забезпечення здатності організацій функціонувати за умов високої невизначеності. Зазначені підходи доповнюють дослідження адаптивного управління характеристиками сучасного середовища, однак переважно концентруються на резильєнтності, буферуванні та реагуванні на нестабільність, тоді як питання цілісної методологічної побудови адаптивної системи управління потребує подальшого розвитку.

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про наявність сформованого теоретичного підґрунтя для дослідження адаптивного управління підприємством. Системний підхід забезпечує цілісне розуміння підприємства та взаємозв'язків між його елементами; синергетичний підхід розкриває можливості самоорганізації та нелінійної трансформації; процесний підхід дозволяє конкретизувати управлінські зміни через систему взаємопов'язаних процесів; теорія динамічних здібностей пояснює механізми виявлення змін, використання можливостей та реконфігурації ресурсів; дослідження адаптивного управління, кризових явищ, резильєнтності, антикрихкості та VUCA/BANI-середовища розкривають окремі аспекти функціонування підприємств в умовах нестабільності.

Разом із тим зазначені наукові напрями переважно розглядають окремі складові проблеми – системність, самоорганізацію, процесну організацію, розвиток динамічних здібностей, адаптивність, резильєнтність або реагування на кризові ризики. Недостатньо систематизованим залишається питання їх функціонального та ієрархічного поєднання в межах єдиної методології формування адаптивної системи управління підприємством. Потребує уточнення також послідовність переходу від діагностики характеристик нестабільного середовища до визначення необхідного рівня управлінської відповіді, реконфігурації системи управління та оцінювання результативності здійснених трансформацій. Особливої уваги потребує конкретизація об'єктів адаптивної трансформації та визначення функціональних контурів, у межах яких можуть формуватися і реалізовуватися відповідні управлінські зміни.

Отже, наукові напрацювання формують необхідне концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження, проте зберігається потреба в їх систематизації та методологічному

узгодженні з метою формування цілісної архітектури адаптивної системи управління підприємством в умовах кризової нестабільності.

Незважаючи на значний розвиток досліджень адаптивного управління, недостатньо розробленим залишається питання комплексного та ієрархічно узгодженого поєднання системного, синергетичного, процесного підходів і теорії динамічних здібностей у єдиній методології формування адаптивної системи управління підприємством. Потребують уточнення послідовність переходу від діагностики кризової нестабільності до визначення рівня управлінської відповіді та реконфігурації системи управління, а також об'єкти й функціональні контури адаптивної трансформації. Недостатньо конкретизованим є механізм переходу від загальних методологічних положень до визначення та пріоритизації конкретних напрямів трансформації з урахуванням специфіки й ресурсних можливостей підприємства.

Методологія наукового дослідження традиційно розглядається як багаторівнева система, що охоплює філософський, загальнонауковий, конкретно-науковий та інструментальний (методико-технологічний) рівні. Застосування цієї логіки до проблематики формування адаптивної системи управління підприємством дає змогу впорядкувати розглянуті в дослідженні наукові підходи за їхньою роллю та рівнем узагальнення, а не розглядати їх як рівнозначний і довільно застосовуваний набір інструментів.

На філософсько-методологічному рівні визначальну роль відіграють системний та синергетичний підходи. Системний підхід дає змогу розглядати підприємство як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, якій притаманні властивості інтеграції, що забезпечує синергетичний ефект від узгодженої взаємодії елементів, інформованості, яка виступає головною умовою конкурентоспроможності, та стійкості, що висуває вимоги як до побудови системи в статичному стані, так і до її функціонування в динамічному стані [53]. Синергетичний підхід доповнює системний, зосереджуючись на процесах самоорганізації підприємства як відкритої, нелінійної системи, здатної переходити в новий якісний стан під впливом флуктуацій зовнішнього середовища. У межах синергетичного підходу управлінські дії можуть породжувати функціональний ефект, що дорівнює сумі складових частин, позитивний ефект, який перевищує цю суму, або негативний ефект, менший за неї [54]. Саме цей підхід методологічно обґрунтовує

можливість переходу підприємства в умовах кризової нестабільності до якісно нової архітектури управління, а не лише кількісного коригування наявних параметрів.

На загальнонауковому рівні провідне значення має теорія динамічних здібностей [2; 27; 28], яка деталізує загальні положення системного та синергетичного підходів через процеси виявлення можливостей і загроз, використання виявлених можливостей та реконфігурації ресурсів. Доповнює цю теорію процесний підхід, який трактує діяльність підприємства як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не сукупність відокремлених управлінських функцій [55]. Поєднання теорії динамічних здібностей із процесним підходом дає змогу перейти від абстрактного розуміння трансформації управлінської архітектури до її операціоналізації через конкретні бізнес-процеси, що підлягають реконфігурації, а саме процеси розвитку, процеси управління та забезпечувальні процеси підприємства [55].

На конкретно-науковому рівні методологічна архітектура доповнюється принципами адаптивної трансформації, а саме принципами безперервності, пропорційності реагування, багаторівневої узгодженості, ресурсної гнучкості, накопичення динамічних здібностей та культурної конгруентності. Ці принципи виконують функцію методологічних обмежень, які унеможливлюють довільне застосування системного, синергетичного та процесного підходів без урахування специфіки кризової нестабільності середовища, розкритої на першому етапі дослідження.

На інструментальному рівні методологічна архітектура набуває прикладного виміру через сукупність методів і засобів діагностики стану підприємства, оцінювання результативності управлінських змін та обґрунтування напрямів подальшої реконфігурації системи управління. До них належать методи горизонтального, вертикального та коефіцієнтного фінансового аналізу, за допомогою яких оцінюються тенденції результативності діяльності підприємств автомобільного транспорту в умовах кризових змін [56], а також галузеві моделі оцінювання резистентності та антикрихкості автотранспортних підприємств до військових ризиків [12]. Водночас інструментальний рівень не розглядається ізольовано, а функціонує в межах циклічної логіки адаптивної трансформації: моніторинг середовища – діагностика стану системи – визначення управлінської відповіді – реалізація трансформаційних змін – оцінювання результатів –

коригування системи. Така логіка забезпечує безперервність адаптаційного процесу та зумовлює взаємозв'язок усіх рівнів методологічної архітектури. Узагальнену структуру запропонованої чотирирівневої методологічної архітектури наведено на рис. 1.5.

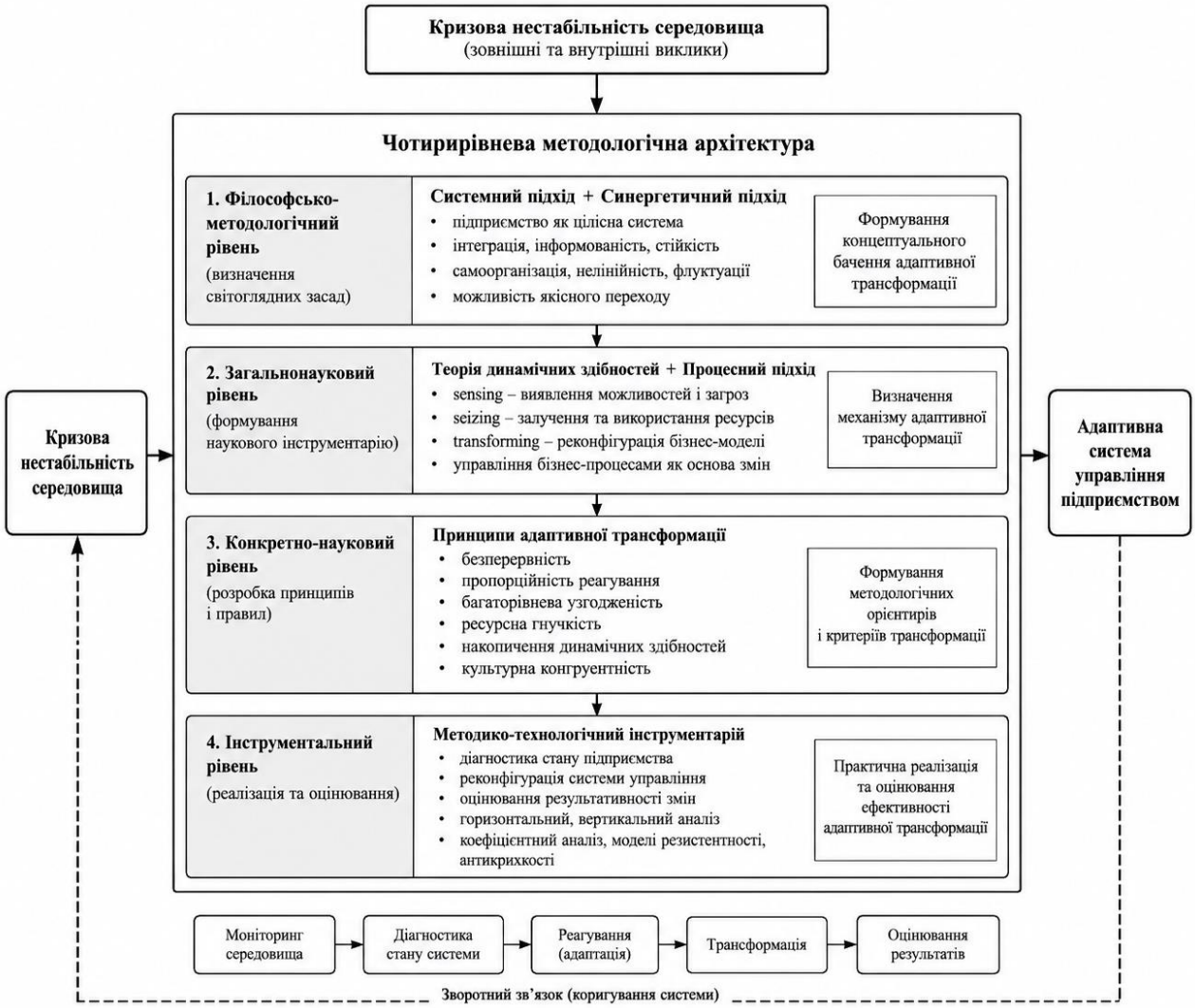


Рисунок 1.5 – Методологічна архітектура формування адаптивної системи управління підприємством

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 12; 27; 28; 53–56]

Представлена архітектура визначає не лише ієрархію методологічних підходів, а й функціональний розподіл їхніх завдань у процесі формування адаптивної системи управління. Для конкретизації внеску кожного підходу та виявлення обмежень його самостійного застосування функціональну роль розглянутих методологічних компонентів систематизовано в табл. 1.19.

Таблиця 1.19 – Функціональна роль методологічних підходів у формуванні адаптивної системи управління підприємством

Рівень методології	Підхід / теорія	Функціональна роль у формуванні адаптивної системи управління	Обмеження підходу
Філософсько-методологічний	Системний підхід [53]	Формування системного бачення підприємства як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів із властивостями інтеграції, інформованості та стійкості	Не забезпечує конкретного інструментарію реалізації трансформаційних змін
	Синергетичний підхід [54]	Обґрунтування можливості переходу підприємства до якісно нової архітектури управління через процеси самоорганізації та нелінійної взаємодії	Слабка формалізація та складність кількісного оцінювання
Загальнонауковий	Теорія динамічних здібностей [2; 27; 28]	Операціоналізація механізму адаптивної трансформації через процеси sensing, seizing і transforming	Потребує адаптації до специфіки кризової нестабільності
	Процесний підхід [55]	Операціоналізація трансформації через реконфігурацію конкретних взаємопов'язаних бізнес-процесів	Ризик надмірної регламентації в умовах високої турбулентності
Конкретно-науковий	Принципи адаптивної трансформації	Конкретизація вимог, обмежень і критеріїв реалізації адаптивної трансформації	Потребують операціоналізації через інструментальний рівень
Інструментальний	Фінансово-аналітична діагностика [56]; моделі резистентності й антикрихкості [12]	Інструментальне оцінювання стану підприємства та результативності адаптивної трансформації	Не розкривають причин і логіки трансформації без методологічного підґрунтя вищих рівнів

Дані табл. 1.19 свідчать, що розглянуті методологічні підходи виконують взаємодоповнювальні, але не взаємозамінні функції у формуванні адаптивної системи управління підприємством. Системний підхід визначає цілісність об'єкта управління та характер взаємозв'язків між його елементами, тоді як синергетичний підхід

пояснює можливість якісної зміни системи через процеси самоорганізації та нелінійної взаємодії. Теорія динамічних здібностей конкретизує механізм трансформації через sensing, seizing і transforming, а процесний підхід забезпечує його операціоналізацію на рівні конкретних бізнес-процесів. Принципи адаптивної трансформації встановлюють вимоги та обмеження реалізації таких змін, тоді як інструментальний рівень забезпечує їх діагностичне та результативне оцінювання.

Отже, методологічна цінність запропонованої архітектури полягає не в простому поєднанні окремих підходів, а у визначенні послідовності їх функціонального доповнення. Обмеження кожного окремого підходу компенсуються використанням інших компонентів архітектури: системний і синергетичний підходи формують концептуальне підґрунтя, теорія динамічних здібностей і процесний підхід визначають механізм трансформації, принципи адаптивної трансформації конкретизують вимоги до її реалізації, а інструментальні методи забезпечують оцінювання стану та результатів змін.

Саме така взаємодоповнюваність формує цілісну методологічну основу адаптивної трансформації, що не може бути забезпечена застосуванням будь-якого з розглянутих підходів окремо.

На основі систематизованої методологічної архітектури визначено послідовність методологічних кроків формування адаптивної системи управління підприємством. Перший крок передбачає моніторинг і діагностику стану середовища підприємства з оцінюванням його кризової нестабільності за критеріями перманентності, багатовимірності та нелінійності. Другий крок полягає у визначенні необхідного рівня управлінської відповіді – адаптації, адаптивного управління або адаптивної трансформації – відповідно до встановленого характеру змін середовища. Третій крок передбачає формування або реконфігурацію архітектури управління відповідно до принципів адаптивної трансформації із використанням теорії динамічних здібностей та процесного підходу для визначення конкретних процесів і ресурсів, що підлягають зміні. Четвертий крок полягає в інструментальному оцінюванні результативності здійснених змін та визначенні необхідності їх подальшого коригування. Таким чином, формування адаптивної системи управління набуває характеру циклічного процесу, у якому результати оцінювання використовуються як інформаційна основа наступного циклу

моніторингу та діагностики. Описана послідовність кроків є універсальною методологічною основою, застосування якої на практиці вимагає визначення конкретних об'єктів, до яких вона застосовується. Таке визначення випливає безпосередньо із системного розуміння підприємства, закладеного на філософсько-методологічному рівні розробленої архітектури.

Таким чином, запропонована методологія передбачає не лінійну послідовність окремих управлінських дій, а циклічний процес, у якому результати оцінювання формують інформаційну основу наступного циклу моніторингу та діагностики. Графічно зазначену послідовність представлено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Послідовність формування адаптивної системи управління підприємством

Джерело: розроблено авторами

Застосування наведеної методологічної послідовності до конкретного підприємства потребує визначення об’єктів, у межах яких здійснюється адаптивна трансформація. Таке визначення випливає із системного розуміння підприємства як відкритої системи, що функціонує у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

У межах запропонованого підходу виокремлено щонайменше три типи таких взаємодій: взаємодію на виході системи у сфері реалізації продукту (послуги) споживачу, взаємодію у сфері формування та використання внутрішньої ресурсної бази, ключовим елементом якої є людський капітал, та взаємодію на вході системи у сфері залучення

зовнішніх ресурсів через мережу договірних відносин із контрагентами [53].

Зазначені типи взаємодії можуть бути співвіднесені з провідними функціональними складовими теорії динамічних здібностей. Взаємодія на виході системи переважно пов'язана з функцією sensing – виявленням можливостей і загроз ринкового середовища; взаємодія у сфері внутрішньої ресурсної бази – з функцією transforming, що передбачає реконфігурацію наявних ресурсів; взаємодія на вході системи із зовнішньою ресурсною мережею – з функцією seizing, пов'язаною з використанням можливостей, які підприємство не може сформувати виключно за рахунок власних ресурсів [2; 27; 28]. При цьому зазначене співвіднесення визначає провідний функціональний акцент відповідного контуру, а не обмежує його виключно однією складовою динамічних здібностей.

Таким чином, системне представлення підприємства як відкритої системи дає змогу конкретизувати запропоновану методологічну архітектуру через три функціональні контури реалізації адаптивної трансформації: контур ринкової взаємодії, контур внутрішньої ресурсної бази та контур зовнішньої ресурсної мережі. Їх функціональні характеристики та провідні методологічні акценти систематизовано в табл. 1.20.

Дані табл. 1.20 засвідчують, що виокремлені функціональні контури є не ізольованими підсистемами, а різними напрямами реалізації єдиної методологічної архітектури адаптивної трансформації.

Контур ринкової взаємодії концентрується на виявленні та використанні змін попиту, вимог споживачів і конкурентного середовища, що зумовлює провідну роль sensing та процесного підходу.

Контур внутрішньої ресурсної бази спрямований на реконфігурацію людського капіталу, компетентностей та організаційних ресурсів, що визначає провідне значення transforming, ресурсної гнучкості та культурної конгруентності.

Контур зовнішньої ресурсної мережі орієнтований на залучення та комбінування ресурсів через взаємодію з контрагентами, що зумовлює провідну роль seizing, багатокритеріального вибору партнерів і синергетичного підходу.

Таблиця 1.20 – Функціональні контури реалізації адаптивної трансформації системи управління підприємством

Функціональний контур	Тип межової взаємодії	Провідна складова динамічних здібностей	Об'єкт адаптивної трансформації	Провідний методологічний акцент
Контур ринкової взаємодії	Взаємодія на виході системи: реалізація транспортної послуги споживачу	Sensing – виявлення можливостей і загроз ринкового середовища [2; 27; 28]	Ринкові та клієнтські процеси	Процесний підхід [55]; інтегроване оцінювання результативності
Контур внутрішньої ресурсної бази	Взаємодія в межах системи: формування та використання власного людського капіталу	Transforming – реконфігурація наявних ресурсів [2; 27; 28]	Ресурси, компетентності, організаційна культура	Принципи ресурсної гнучкості та культурної конгруентності
Контур зовнішньої ресурсної мережі	Взаємодія на вході системи: залучення ресурсів через договірні відносини з контрагентами	Seizing – використання можливостей, недоступних власними ресурсами [2; 27; 28]	Партнерські та договірні відносини	Багатокритеріальний вибір партнерів; синергетичний підхід [54]

Водночас функціональне розмежування контурів не означає їх організаційної відокремленості. Зміни в одному контурі можуть зумовлювати необхідність коригування інших контурів, оскільки ринкова взаємодія, внутрішня ресурсна база та зовнішня ресурсна мережа формують взаємопов'язану систему адаптивного потенціалу підприємства. Кожен контур послідовно реалізує всі чотири рівні запропонованої методологічної архітектури, відрізняючись насамперед об'єктом трансформації, провідною складовою динамічних здібностей та конкретним інструментарієм її реалізації. Це

дає підстави розглядати визначені контури як самостійні, але взаємопов'язані об'єкти подальшого прикладного дослідження.

Виокремлення функціональних контурів не означає обмеження адаптивної трансформації трьома фіксованими напрямами. Кожен контур формує певний простір можливих трансформаційних впливів, конкретний склад яких визначається характером кризової нестабільності, специфікою діяльності підприємства, наявним ресурсним потенціалом та актуальними управлінськими потребами. Відповідно, запропонована методологічна архітектура задає не вичерпний перелік напрямів трансформації, а логіку їх виявлення, систематизації та подальшої пріоритизації.

У межах контуру ринкової взаємодії потенційними об'єктами трансформації можуть виступати маркетингові та логістичні процеси, механізми взаємодії зі споживачами, якість транспортного обслуговування, управління попитом, а також цифрові та інноваційні інструменти ринкової взаємодії. Контур внутрішньої ресурсної бази охоплює напрями, пов'язані з розвитком людського капіталу, компетентностей, організаційної культури та структури, забезпеченням ресурсної гнучкості, технологічною модернізацією та підвищенням внутрішньої ресурсної ефективності. У межах контуру зовнішньої ресурсної мережі можливими напрямами є розвиток партнерських і кооперaційних зв'язків, аутсорсинг, стратегічні альянси, залучення зовнішніх компетентностей та інші форми мережевої взаємодії.

Таким чином, формування конкретного набору напрямів адаптивної трансформації має здійснюватися не апріорно, а на основі діагностики трансформаційних потреб підприємства та визначення сфер, у яких існує найбільший розрив між вимогами кризового середовища та наявними можливостями системи управління. Логіка переходу від функціональних контурів до можливих і пріоритетних напрямів адаптивної трансформації наведена на рис. 1.7.

Як видно з рис. 1.7, функціональні контури визначають основні сфери, у межах яких може здійснюватися адаптивна трансформація, тоді як конкретні напрями формуються як результат співвіднесення трансформаційних можливостей із фактичними потребами підприємства. Такий підхід дає змогу уникнути жорсткої прив'язки методології до заздалегідь визначеного набору управлінських заходів і забезпечує її застосовність до підприємств із різною структурою ресурсів, характером діяльності та рівнем кризової нестабільності.



Рисунок 1.7 – Функціональні контури та напрями адаптивної трансформації системи управління підприємством

Джерело: розроблено авторами

Водночас для подальшого прикладного дослідження необхідно здійснити пріоритизацію можливих напрямів з урахуванням специфіки транспортно-логістичних підприємств. У межах цього дослідження як пріоритетні визначено три взаємопов’язані напрями: трансформацію маркетинг-логістичної системи, адаптивне управління людським капіталом та використання аутсорсингу як інструменту залучення зовнішніх ресурсів. Їх вибір зумовлений відповідністю визначеним функціональним контурам та їх значущістю для формування адаптивного потенціалу підприємства в умовах кризової нестабільності.

При цьому зазначені напрями не розглядаються як вичерпний перелік можливих трансформаційних змін. Вони є пріоритетними об’єктами подальшої конкретизації запропонованої методології, у межах якої відповідно до кожного напряму розробляються спеціалізовані управлінські рішення, моделі та інструментарій їх реалізації.

Проведене дослідження дало змогу сформувати методологічне підґрунтя адаптивної трансформації системи управління

підприємством у вигляді чотирирівневої методологічної архітектури, яка інтегрує філософсько-методологічний рівень системного та синергетичного підходів, загальнонауковий рівень теорії динамічних здібностей і процесного підходу, конкретно-науковий рівень принципів адаптивної трансформації та інструментальний рівень методів діагностики й оцінювання результативності трансформаційних змін. На відміну від ізольованого застосування окремих методологічних підходів, запропонована архітектура визначає їх функціональне доповнення та послідовність використання відповідно до завдань адаптивної трансформації.

Обґрунтовано послідовність методологічних кроків формування адаптивної системи управління підприємством, яка передбачає моніторинг середовища, діагностику стану підприємства, визначення необхідного рівня управлінської відповіді, реконфігурацію системи управління, реалізацію трансформаційних змін та оцінювання їх результативності із подальшим коригуванням системи. Така послідовність формує циклічну логіку адаптивної трансформації, за якої результати оцінювання стають інформаційною основою наступного циклу управлінських змін.

На основі системного розуміння підприємства як відкритої системи з різними типами межової взаємодії із середовищем виокремлено три взаємопов’язані функціональні контури реалізації адаптивної трансформації: контур ринкової взаємодії, контур внутрішньої ресурсної бази та контур зовнішньої ресурсної мережі. Визначено, що кожен контур реалізує загальну методологічну архітектуру, набуваючи при цьому власного функціонального акценту, об’єкта трансформації та інструментарію відповідно до характеру відповідної взаємодії.

Обґрунтовано, що виокремлені функціональні контури не визначають вичерпного переліку напрямів адаптивної трансформації, а формують простір для їх виявлення та пріоритизації відповідно до трансформаційних потреб конкретного підприємства. Це забезпечує відкритість запропонованої методології до різних напрямів трансформаційного впливу та дає змогу конкретизувати її відповідно до специфіки діяльності, ресурсних можливостей і характеру кризової нестабільності підприємства. У межах подальшого дослідження як пріоритетні напрями конкретизації методології визначено трансформацію маркетинг-логістичної системи, адаптивне управління

людським капіталом та використання аутсорсингу як інструменту залучення зовнішніх ресурсів.

Отже, запропонована методологічна архітектура створює цілісну основу для переходу від діагностики кризових змін до обґрунтованої реконфігурації системи управління та вибору конкретних напрямів її адаптивної трансформації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення та апробацію прикладного інструментарію за визначеними пріоритетними напрямами з урахуванням специфіки транспортно-логістичних підприємств.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 розкрито теоретико-методологічні засади адаптивної трансформації системи управління підприємством. Показано, що кризова нестабільність, зумовлена війною, порушенням логістичних ланцюгів, інфляцією та невизначеністю відновлення, є не епізодичним, а перманентним станом середовища. Для його опису поряд із моделлю VUCA застосовують модель BANI, а дослідження вітчизняних та міжнародних авторів свідчать про вищу життєздатність підприємств, які змінюють бізнес-модель і зберігають гнучкість системи управління.

Аналіз підходів до адаптації та адаптивного управління засвідчив, що вони пояснюють пристосування підприємства до змін за незмінної архітектури управління. На цій основі розмежовано три рівні управлінської відповіді – адаптацію, адаптивне управління та адаптивну трансформацію – і запропоновано авторське визначення останньої як цілеспрямованого, безперервного та керованого процесу якісної перебудови архітектури управління. Концептуальну модель трансформації побудовано на процесній логіці теорії динамічних здібностей (sensing, seizing, transforming), а її реалізацію визначають шість принципів: безперервність, пропорційність реагування, багаторівнева узгодженість, ресурсна гнучкість, накопичення динамічних здібностей і культурна конгруентність.

Інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства поєднує PEST-аналіз, кількісний SWOT-аналіз на основі багатокритеріального оцінювання та карту ризиків; його апробовано за результатами опитування 15 експертів. Інтегральний PEST-індекс (–0,59) засвідчив переважання дестабілізуючого впливу макросередовища, зумовленого політичними й економічними

чинниками, за наявності технологічного потенціалу адаптації. Індекси можливостей і загроз виявилися рівними (O = T = 4,06), а сильні сторони (S = 4,12) переважають слабкі (W = 3,77). Серед стратегічних індексів домінує SO (8,18) за суттєво від'ємного WT (–7,83), що обґрунтовує активну стратегію зростання, обмежену захисними заходами. Найкритичнішими є операційні, логістичні та кадрові ризики: зрив маршрутів, дефіцит пального й запасних частин, нестача водіїв унаслідок мобілізації.

Методологічну архітектуру адаптивної трансформації сформовано на чотирьох рівнях: філософсько-методологічному (системний і синергетичний підходи), загальнонауковому (теорія динамічних здібностей і процесний підхід), конкретно-науковому (принципи) та інструментальному (методи діагностики й оцінювання). Обґрунтовано циклічну послідовність кроків – від моніторингу середовища й діагностики до реконфігурації, реалізації змін та оцінювання результатів. Виокремлено три функціональні контури: ринкової взаємодії, внутрішньої ресурсної бази та зовнішньої ресурсної мережі. Вони задають логіку пріоритизації напрямів, а не вичерпний їх перелік; для транспортно-логістичних підприємств пріоритетними визначено трансформацію маркетинг-логістичної системи, адаптивне управління людським капіталом та використання аутсорсингу, що становить предмет розділів 2–4.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Концептуальні засади системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства

У сучасних умовах функціонування автотранспортних підприємств ефективність їх діяльності дедалі більше визначається рівнем узгодженості маркетингових і логістичних процесів, що зумовлено зростанням конкуренції на ринку транспортних послуг, підвищенням вимог споживачів до якості сервісу та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Інтеграція маркетингу та логістики дозволяє зменшити неузгодженості між формуванням попиту та можливостями його задоволення, забезпечити прозорість потокових процесів, підвищити гнучкість управлінських рішень і створити умови для стабільного формування споживчої цінності.

Як зазначають Д. Бауерсокс і Д. Клосс [57], у процесі розвитку логістичних систем відбувається не лише скорочення операційних збоїв, а й формування механізмів їх попередження на основі прогнозування та координації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що особливо актуально для підприємств транспортної сфери з високою залежністю від ринкових коливань. Водночас у діяльності багатьох автотранспортних підприємств маркетингові та логістичні функції залишаються організаційно й функціонально розмежованими, що призводить до дублювання управлінських рішень, зниження рівня сервісу, зростання витрат і втрати потенційних конкурентних переваг. За таких умов актуалізується потреба у формуванні цілісного концептуального підходу до побудови системи маркетинг-логістики, який забезпечував би узгодження стратегічних цілей підприємства з операційними процесами, орієнтацію на потреби клієнтів та підвищення ефективності функціонування автотранспортного підприємства в довгостроковій перспективі.

Взаємозалежність маркетингу та логістики у сучасних умовах господарювання визначається їх спільною орієнтацією на споживача, необхідністю оперативного реагування на зміни попиту та прагненням до зниження витрат і невизначеності. У межах системного підходу логістика розглядається як інструмент забезпечення ефективного

управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, тоді як маркетинг формує параметри попиту та вимоги до рівня логістичного сервісу [57]. Водночас у наукових дослідженнях відсутня єдність щодо ролі та місця маркетингу і логістики в системі управління підприємством, що зумовлює різні підходи до їх інтеграції.

Еволюція концепції маркетинг-логістики пов'язана з переходом від функціонального до процесного управління, а також із посиленням клієнтоорієнтованої спрямованості діяльності підприємств [58]. У межах цього підходу маркетинг і логістика розглядаються як взаємодоповнювальні складові єдиного процесу створення цінності. Проте більшість досліджень обмежується загальним декларуванням необхідності інтеграції без чіткого визначення механізмів її реалізації, що знижує прикладну цінність запропонованих концепцій.

У працях [59; 60] маркетингова логістика інтерпретується як адаптивна система, здатна реагувати на зміни ринкового середовища та трансформацію потреб споживачів. Такий підхід акцентує увагу на динамічності системи, однак недостатньо розкриває внутрішню структуру управління та взаємозв'язки між її елементами. У свою чергу, дослідження [61] деталізують функціональні складові взаємодії маркетингу і логістики, зокрема планування попиту, ціноутворення, дистрибуцію та управління взаємовідносинами з клієнтами. Проте ці підходи мають фрагментарний характер і не формують цілісного бачення інтегрованої системи.

Окремий напрям становлять дослідження, у яких маркетингова логістика розглядається як поєднання комплексу маркетингу 7P та логістичного принципу 7R [61–65]. Такий підхід дозволяє узгодити параметри попиту з умовами його задоволення, однак носить переважно концептуально-описовий характер і не забезпечує формалізації управлінських взаємозв'язків між елементами системи.

Аналіз існуючих моделей маркетинг-логістики, зокрема запропонованих для автотранспортних підприємств [63], свідчить про їх переважно функціонально-структурну орієнтацію. У таких моделях недостатньо визначено цільовий результат системи, відсутній замкнений управлінський цикл і механізми зворотного зв'язку, а також не простежуються причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, процесами та результативністю логістичного сервісу. Крім того, більшість підходів не враховує сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, управлінням ризиками та забезпеченням стійкого розвитку підприємств.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що, попри значний внесок дослідників у розвиток теорії інтеграції маркетингу та логістики, наявні підходи мають переважно фрагментарний характер і орієнтовані на окремі функціональні, процесні або операційні аспекти взаємодії. У більшості робіт відсутня цілісна системна архітектура маркетинг-логістики, яка б поєднувала стратегічний, операційний та управлінсько-аналітичний рівні, а також формалізувала механізми узгодження маркетингових і логістичних рішень у межах єдиного управлінського циклу. Недостатньо опрацьованими залишаються питання забезпечення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсами, процесами та результатами, а також інтеграції сучасних управлінських імперативів, зокрема цифровізації, управління ризиками, клієнтоорієнтованості та стійкого розвитку.

Унаслідок цього формується методологічний розрив між формуванням ринкових орієнтирів, операційною реалізацією логістичного сервісу та управлінсько-аналітичним забезпеченням прийняття рішень, що обмежує можливості підвищення результативності та адаптивності автотранспортних підприємств. Це зумовлює необхідність розроблення концептуальної моделі системи маркетинг-логістики як цілісної багаторівневої інтегрованої управлінської системи, орієнтованої на досягнення ціннісного результату та забезпечення узгодженості ринкових вимог і логістичних можливостей підприємства.

У межах дослідження концептуальна модель маркетинг-логістики автотранспортного підприємства сформована з урахуванням ключових положень сучасних підходів до інтеграції маркетингу та логістики. Наявні концептуальні моделі переважно зосереджені на окремих аспектах взаємодії (процесному, функціональному або операційному) без формування цілісної архітектури управління, що обмежує їх прикладне використання. У більшості досліджень маркетинг і логістика або розглядаються як взаємопов'язані, але автономні функціональні напрями, або включаються до складу ширших логістичних чи маркетингових систем без чіткого визначення механізмів стратегічної координації, зворотного зв'язку та адаптації до змін ринкового середовища.

Зокрема, підходи, що ґрунтуються на поєднанні комплексу маркетингу 7P та логістичного принципу 7R (рис. 2.1), відображають взаємозв'язок між формуванням споживчої цінності та умовами її реалізації.

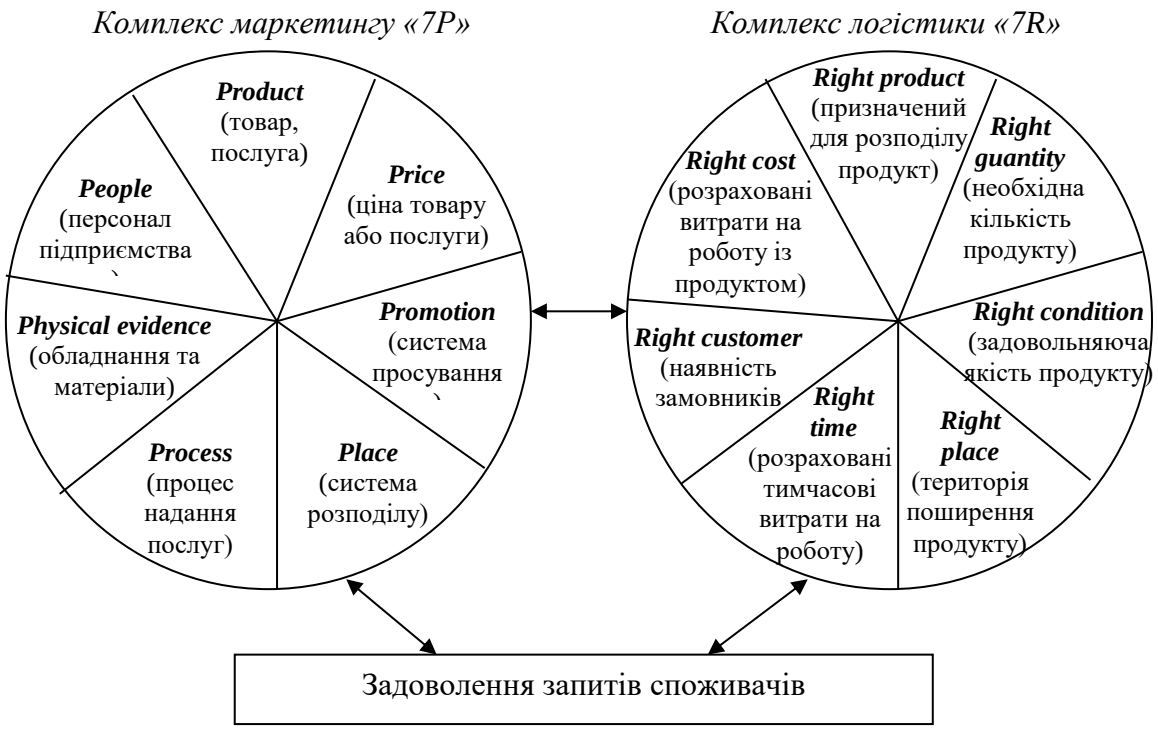


Рисунок 2.1 – Взаємозв’язок маркетингу та логістики [63]

Елементи 7P визначають параметри попиту та очікування споживачів, тоді як принцип 7R формалізує логістичні вимоги до забезпечення належного рівня обслуговування. Використання цього підходу дозволяє інтегрувати маркетингові та логістичні рішення на рівні узгодження попиту і його задоволення. Зазначений підхід покладено в основу формування підсистеми управління споживчою цінністю в запропонованій моделі.

Водночас моделі, що представляють логістичну систему як сукупність взаємопов’язаних процесів (рис. 2.2, рис. 2.3), акцентують увагу на безперервності руху матеріальних та інформаційних потоків і наявності зворотних зв’язків між етапами.

Такий підхід є важливим з позицій процесного управління, оскільки дозволяє розглядати маркетинг-логістику як динамічну систему, у якій узгодження рішень відбувається в межах замкненого циклу управління.

Ці положення використано при формуванні процесної логіки функціонування системи та механізму зворотного зв’язку.

Разом із тим, інтегровані моделі маркетинг-логістики автотранспортних підприємств (рис. 2.4) відображають структурну взаємодію функціональних підсистем і формують уявлення про склад системи. Їх перевагою є систематизація основних елементів управління, однак такі моделі мають обмеження, пов’язані з

відсутністю чітко визначеного цільового результату, недостатньою формалізацією управлінського циклу та слабкою інтеграцією сучасних управлінських інструментів.

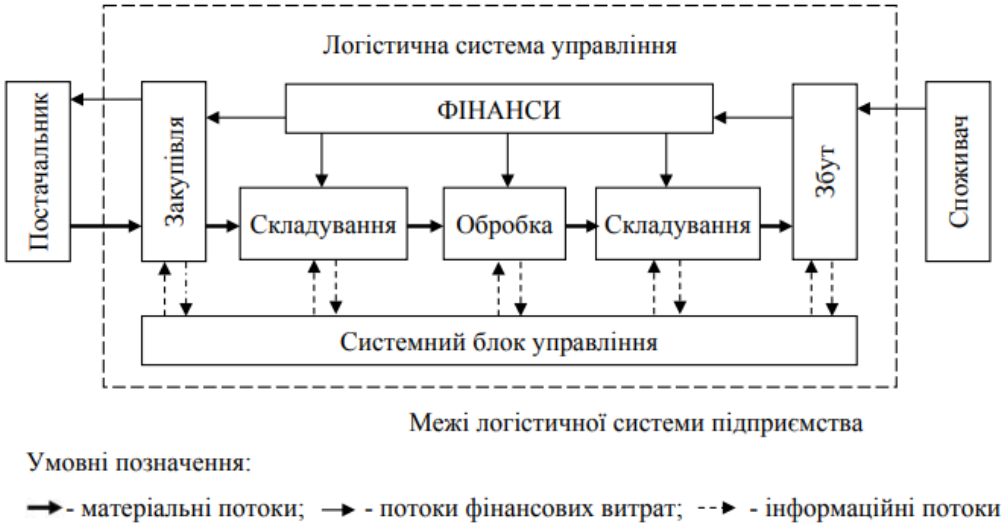


Рисунок 2.2 – Логістична система підприємства [66]



Рисунок 2.3 – Укрупнена схема логістичної інтегрованої системи [48]



Рисунок 2.4 – Інтегрована система маркетинг-логістики в АТП [63]

Структурний підхід цієї моделі враховано при визначенні складу підсистем запропонованої системи маркетинг-логістики.

Таким чином, у межах дослідження в якості теоретичної основи побудови концептуальної моделі використано положення щодо орієнтації на споживчу цінність, процесного характеру управління, наявності зворотних зв'язків та структурної інтеграції підсистем. Розроблена модель узагальнює зазначені підходи та інтегрує їх у межах єдиної багаторівневої системи з чітко визначеним цільовим результатом і механізмом узгодження маркетингових і логістичних рішень. На відміну від підходів, у яких маркетинг і логістика розглядаються переважно як окремі функціональні напрями або як підсистема загальної логістичної чи маркетингової системи, запропоноване дослідження орієнтоване на формування цілісної маркетинг-логістичної системи, центрованої на ціннісному результаті логістичного сервісу та адаптованої до специфіки функціонування автотранспортних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Вирішення зазначених обмежень зумовлює необхідність формування такої концептуальної моделі системи маркетинг-логістики, яка б одночасно відображала логіку створення споживчої цінності, інтегрувала маркетингові, логістичні та управлінсько-аналітичні рішення та забезпечувала керованість і адаптивність функціонування автотранспортного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Саме з цією метою в дослідженні

запропоновано власну концептуальну модель системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства, структурну побудову якої представлено на рис. 2.5.

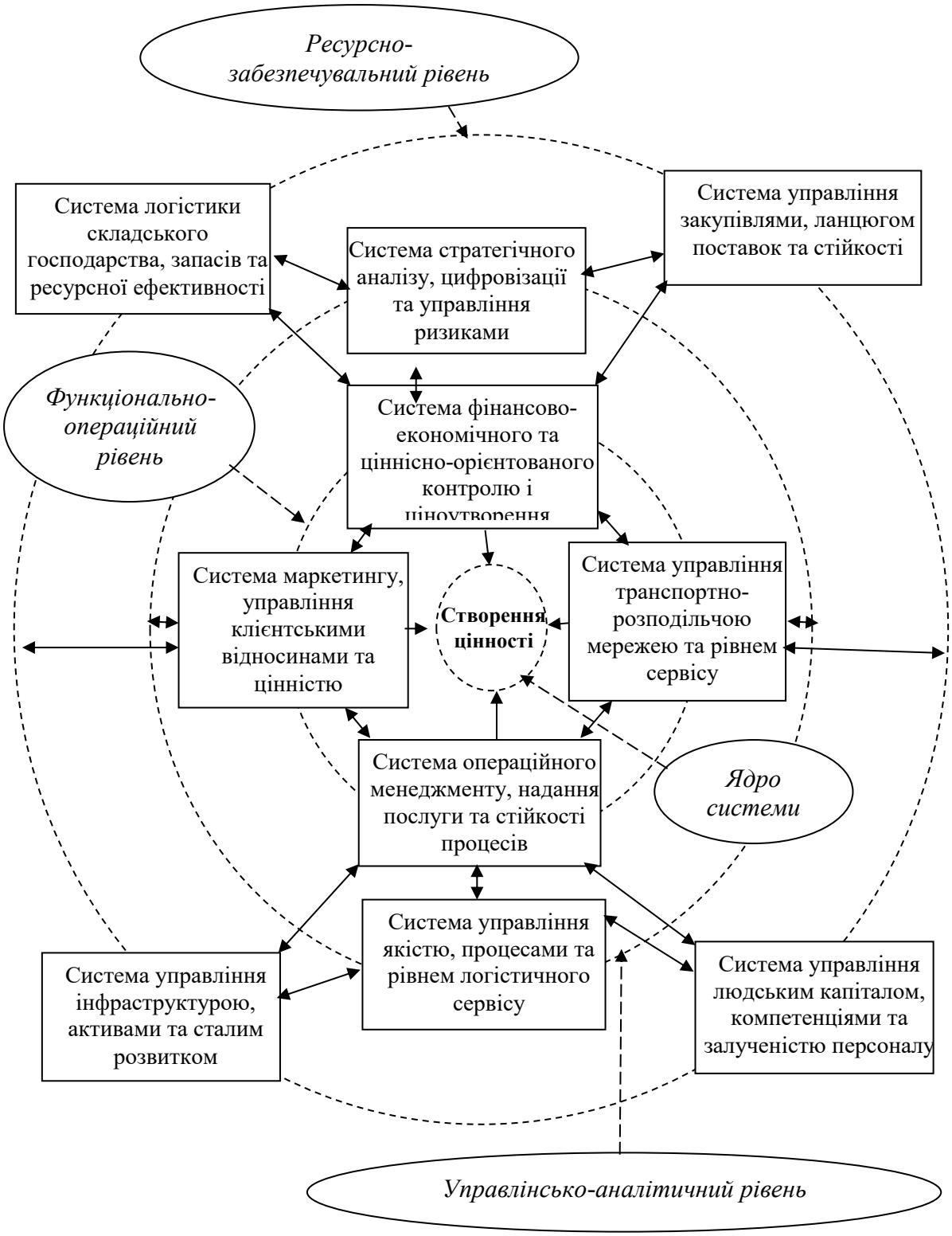


Рисунок 2.5 – Концептуальна модель системи маркетинг-логістики АТП

Джерело: Розроблено авторами

В основі запропонованої моделі лежить орієнтація на досягнення та підтримання споживчої й внутрішньої цінності логістичного сервісу як ключового інтегрувального результату для клієнта та бізнесу. Представлена на рисунку 2.5 концептуальна модель системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства відображає логіку формування цього ціннісного результату як наслідку узгодженої взаємодії трьох рівнів управління – ресурсно-забезпечувального, функціонально-операційного та управлінсько-аналітичного. Така побудова дозволяє не лише ідентифікувати склад системи, а й простежити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсними можливостями підприємства, операційними маркетинг-логістичними рішеннями та кінцевими показниками результативності.

Ядро моделі відображає ціннісний результат логістичного сервісу, навколо якого інтегруються десять взаємопов'язаних підсистем, згрупованих у зазначені рівні управління. На відміну від традиційних підходів, у яких результат логістики ототожнюється переважно з мінімізацією витрат або підвищенням оперативної ефективності, у запропонованій моделі ціннісний результат розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує задоволення потреб клієнтів, стабільність бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей розвитку автотранспортного підприємства. Ресурсно-забезпечувальний рівень формує базу для реалізації маркетинг-логістичних рішень і охоплює підсистеми управління складським господарством і запасами, закупівлями та ланцюгами постачання (SCM & Resilience), людським капіталом і компетенціями персоналу, а також інфраструктурою, активами та сталим розвитком (ESG). Саме на цьому рівні закладаються обмеження та можливості системи, що визначають потенціал адаптації підприємства до змін ринкового середовища та вимог споживачів.

Функціонально-операційний рівень охоплює підсистеми, безпосередньо пов'язані з формуванням попиту, наданням транспортно-логістичної послуги та забезпеченням необхідного рівня сервісу, зокрема маркетинг і управління клієнтською цінністю (CRM & CVM), управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу (SLM, TMS), операційний менеджмент, а також фінансово-економічний і ціннісно-орієнтований контроль. Узгодженість елементів цього рівня забезпечує трансформацію ресурсів у споживчу цінність та операційну результативність.

Управлінсько-аналітичний рівень виконує функцію стратегічної координації, контролю та адаптації системи маркетинг-логістики за рахунок стратегічного аналізу, цифровізації, управління ризиками та систем управління якістю, процесами й логістичним сервісом (QMS & SLM). Цей рівень формує механізми зворотного зв'язку, забезпечує замкненість управлінського циклу та підвищує стійкість функціонування автотранспортного підприємства в умовах невизначеності.

Запропонована структурно-функціональна побудова дозволяє розглядати систему маркетинг-логістики автотранспортного підприємства як динамічну інтегровану управлінську систему, у межах якої маркетингові та логістичні рішення формуються не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиного механізму створення цінності та забезпечення довгострокової стійкості розвитку. Сформована модель, на відміну від існуючих, поєднує ресурсний, процесний та аналітичний підходи в межах єдиної інтегрованої системи.

Практична реалізація запропонованої моделі ґрунтується на циклічній логіці управління, що забезпечує узгоджену взаємодію її підсистем. Зокрема, зміна параметрів ринкового попиту або вимог клієнтів фіксується в підсистемі управління клієнтською цінністю та відносинами з клієнтами (CRM & CVM), що ініціює коригування параметрів логістичного сервісу та маршрутної організації перевезень у межах підсистем управління рівнем сервісу та транспортно-розподільчою мережею (SLM, TMS). Подальша трансформація управлінських рішень відображається в операційному менеджменті та фінансово-економічному й ціннісно-орієнтованому контролі, де оцінюється вплив змін на витрати, результативність і сформовану споживчу цінність. На управлінсько-аналітичному рівні результати аналізу використовуються для стратегічного коригування, управління ризиками та цифрової підтримки процесів, формуючи зворотний зв'язок і забезпечуючи адаптивність системи маркетинг-логістики до змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження розроблено концептуальну модель системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства як цілісної багаторівневої інтегрованої управлінської системи, центрованої на досягненні ціннісного результату логістичного сервісу. Модель забезпечує узгодження маркетингових, операційних і управлінсько-аналітичних рішень у межах замкненого управлінського циклу та відображає

взаємозв’язок ресурсного, процесного й аналітичного рівнів управління [67].

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні підходу до побудови системи маркетинг-логістики, який передбачає інтеграцію ресурсного, функціонально-операційного та управлінсько-аналітичного рівнів у межах єдиної управлінської архітектури, центрованої на ціннісному результаті логістичного сервісу, що забезпечує узгодженість маркетингових і логістичних рішень.

Ключовою відмінністю запропонованої моделі від існуючих є її орієнтація на інтегрований ціннісний результат логістичного сервісу як системоутворювальний елемент. На відміну від традиційних підходів, у яких маркетинг і логістика функціонують як відносно автономні підсистеми, у запропонованій моделі вони інтегровані в межах єдиної управлінської архітектури з чітко визначеним ядром, структурованими підсистемами та механізмами зворотного зв’язку. Модель поєднує стратегічний, операційний та управлінсько-аналітичний рівні, що забезпечує не лише координацію процесів, а й адаптивність до змін ринкового середовища та врахування сучасних викликів, зокрема цифровізації, управління ризиками та принципів стійкого розвитку.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання для підвищення рівня логістичного сервісу, оптимізації витрат, покращення узгодженості управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку автотранспортних підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності функціонування системи маркетинг-логістики, а також з емпіричною апробацією запропонованої моделі в діяльності автотранспортних підприємств різних масштабів і форм власності.

2.2. Маркетинг-логістика як інтегрована система управління транспортним підприємством

В умовах воєнного стану функціонування підприємств відбувається за підвищеного рівня невизначеності, що проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, обмеженості ресурсів, зміні структури попиту та зростанні операційних ризиків. Традиційне відокремлене застосування інструментів маркетингу і логістики дедалі частіше не забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, що

зумовлює необхідність формування інтегрованого підходу до управління ринковими та матеріальними потоками. За таких обставин особливого значення набуває узгоджене управління маркетинговими та логістичними функціями, оскільки традиційне їх відокремлене застосування не забезпечує належного рівня адаптивності та стійкості діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність переходу до інтегрованого підходу в управлінні ринковими та матеріальними потоками.

Маркетингова логістика виступає як інтеграційний механізм для поєднання маркетингових і логістичних процесів у підприємстві [60]. Маркетингова логістика в системі управління підприємством розглядається як комплексна управлінська концепція, спрямована на забезпечення відповідності між потребами споживачів, сформованими в результаті маркетингових досліджень, та можливостями логістичної системи щодо їх своєчасного, безперебійного та економічно обґрунтованого задоволення [68]. Така інтеграція дозволяє оперативно коригувати обсяги та напрями перевезень, оптимізувати управління запасами, а також підтримувати необхідний рівень сервісного обслуговування клієнтів за обмежених ресурсних можливостей та впливати на управління ланцюгом вартості підприємства [58; 69]. Таким чином, дослідження сутності та функцій маркетингової логістики як складової системи управління підприємством набуває особливої значущості в умовах воєнного стану.

Критичний аналіз наукової літератури свідчить, що проблема визначення сутності маркетингової логістики залишається дискусійною та методологічно невпорядкованою. У працях зарубіжних дослідників маркетингова логістика переважно інтерпретується з позицій логістичного підходу як функціональний інструмент забезпечення руху матеріальних і інформаційних потоків відповідно до ринкових вимог та очікувань споживачів [57; 70–72]. Такий підхід, хоча й акцентує увагу на операційній ефективності, обмежує розгляд маркетингової логістики переважно сферою розподілу та фізичного переміщення продукції, не розкриваючи повною мірою її стратегічного управлінського потенціалу.

Вітчизняні наукові школи, навпаки, значно розширюють змістовне наповнення маркетингової логістики, розглядаючи її як інтегровану систему або концепцію управління, спрямовану на досягнення стійких конкурентних переваг шляхом координації маркетингових і логістичних рішень [59; 60; 69; 73–75]. Проте

надмірна узагальненість таких трактувань часто призводить до розмитості меж між маркетинговою логістикою, логістикою розподілу та управлінням ланцюгами постачання, що ускладнює практичну ідентифікацію її функцій та інструментів у системі управління підприємством.

Додатковою невирішеною проблемою є відсутність єдності в термінології, зокрема паралельне використання понять «маркетинг-логістика» та «маркетингова логістика», які в окремих працях ототожнюються, а в інших – наповнюються різним змістом залежно від домінування маркетингової або логістичної складової [59; 60; 74]. Це зумовлює фрагментарність наукових підходів, ускладнює порівнянність результатів досліджень і стримує формування цілісної теоретико-методологічної бази.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок, у літературі відсутнє єдине концептуальне бачення сутності, місця та ролі маркетингової логістики в системі управління підприємством, а також чітке розмежування її функцій із суміжними управлінськими концепціями.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування поняття маркетингової логістики, що зумовлено різними дослідницькими підходами до визначення її сутності та функціонального призначення.

Залежно від наукового фокусу маркетинг-логістика розглядається або як система логістичного забезпечення реалізації маркетингових цілей підприємства, або як інтегрований підхід до управління потоковими процесами з урахуванням вимог ринку та споживачів.

Додаткову методологічну неоднорідність зумовлює використання в наукових працях споріднених термінів «маркетинг-логістика» та «маркетингова логістика», зміст яких варіюється залежно від домінування маркетингової або логістичної складової в системі управління підприємством. Водночас для більшості наукових підходів спільним є акцент на інтеграції ринкової орієнтації маркетингу з інструментарієм логістики з метою забезпечення належного рівня обслуговування споживачів за умов оптимізації витрат.

Узагальнення основних підходів до трактування поняття маркетинг-логістики наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Підходи щодо визначення поняття «маркетинг-логістики» та «маркетингової логістики»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. [57]	Маркетинг-логістика розглядається як частина логістичної системи, спрямована на планування, реалізацію та контроль ефективного руху товарів і пов'язаної з ними інформації від місця виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб клієнтів.
Балоу Р. Х. [70]	Маркетинг-логістика визначається як система управління потоками товарів, сервісу та інформації, що забезпечує відповідність логістичних рішень маркетинговим цілям підприємства.
Крістофер М. [71]	Маркетинг-логістика є інтегрованим процесом управління ланцюгами постачання, який поєднує логістичні операції з ринковою орієнтацією на споживача та створення цінності.
Крістофер М., Пек Х. [58]	Маркетинг-логістика визначається як планування, організація, облік, контроль, аналіз і регулювання всіх операцій по переміщенню і складуванню, пов'язаних з потоком готової продукції від кінця виробничої лінії до прибуття продукції на ринок, а також каналів розподілу, необхідних для організації і забезпечення взаємодії між підприємством і його ринками.
Котлер Ф. Ф., Келлер К. Л. [72]	Маркетинг-логістика розглядається як планування, впровадження та контроль фізичних потоків матеріалів і готової продукції для задоволення потреб споживачів із прибутком.
Холодний Г. О. [60]	Маркетингова логістика – це система, спрямована на найбільш оптимальне задоволення потреб клієнтів з метою досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок інтеграції, оптимізації і раціоналізації логістичних потоків, які включають матеріальні, фінансові та інформаційні потоки.
Окландер М. А. [73]	Маркетинг-логістика є функціональною сферою маркетингу, що забезпечує фізичне переміщення товарів та сервісу відповідно до ринкового попиту і вимог клієнтів.
Тяжкун Є. В. [74]	Маркетингова логістика трактується як певна система, спрямована на оптимальність задоволення потреб клієнтів з метою досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок інтеграції, оптимізації і раціоналізації логістичних потоків, які включають матеріальні, фінансові та інформаційні потоки.

Продовження табл. 2.1

1	2
Крикавський Є. В. [69]	Маркетингова логістика розглядається як складова логістичної системи підприємства, орієнтована на ринок і спрямована на забезпечення відповідності між попитом споживачів та можливостями логістичного обслуговування.
Примак Т. О. [75]	Маркетингову логістику визначає як сукупність методів управління з метою повного, своєчасного й якісного задоволення попиту споживачів за умови мінімізації логістичних витрат.
Гуржій Н. М., Шишкін В. О., Кравченко А. І. [59]	Концепція маркетингової логістики є системою поглядів на задоволення потреб споживачів з метою досягнення стійких конкурентних переваг шляхом підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації та раціоналізації економічних потоків. Маркетингова логістика стає науково-практичним інструментом господарювання більшості вітчизняних промислових підприємств, що дозволяє досягати раціональної організації потокових процесів для виявлення та реалізації потенційних резервів управління й отримання додаткових доходів.

Різні дослідники пропонували власні підходи до класифікації поглядів на маркетингову логістику. Зокрема, Гуржій Н.М. та співавтори [59] виділяють три основні підходи: перший трактує маркетингову логістику як результат «логістизації» маркетингу; другий ототожнює її з розподільчою логістикою; третій визначає як сферу перетину маркетингу та логістики, що забезпечує оптимальне задоволення попиту споживачів при мінімізації логістичних витрат. У подальшому Холодний Г.О. [60] запропонував узагальнену класифікацію, що включає три підходи: «Розподільча логістика плюс» або «маркетингові канали», які акцентують увагу на плануванні та контролі фізичних потоків продукції; Інтегровану логістику, що розглядає маркетингову логістику як ринково орієнтовану модель управління ланцюгом поставок; та синтезний підхід, що поєднує маркетинг і логістику з метою подолання коливань попиту та впровадження масової кастомізації.

Подальший аналіз наведених у табл. 2.1 визначень свідчить про суттєву варіативність наукових підходів до трактування маркетинг-логістики, що зумовлено різною глибиною інтеграції маркетингових і

логістичних функцій та відмінними управлінськими пріоритетами дослідників. Узагальнення цих підходів дозволяє виділити кілька концептуальних груп, які відображають еволюцію уявлень про роль маркетинг-логістики в системі управління підприємством.

Таблиця 2.2 – Узагальнення наукових підходів до трактування маркетингової логістики

Група підходів	Характеристика підходу	Представники
Функціонально-розподільчий	розглядається як управління фізичними потоками та каналами розподілу з метою забезпечення збуту і задоволення попиту	Бауерсокс Д.Д., Клосс Д.Д.; Котлер Ф., Келлер К.; Окландер М.А.
Інтеграційно-орієнтований	трактується як інтегрована система узгодження логістичних рішень з маркетинговими цілями та сервісною політикою підприємства	Балоу Р.Х.; Крикавський Є.В.; Примак Т.О.
Ціннісно-орієнтований (синтезний)	розглядається як інструмент створення споживчої цінності та конкурентних переваг шляхом інтеграції маркетингу, логістики та управління ланцюгами постачання	Крістофер М.; Крістофер М., Пек Х.; Тяжкун Є.В.; Гуржій Н.М. та ін.

Подані у табл. 2.2 підходи відображають поступовий перехід від вузького розуміння маркетинг-логістики як функції збуту до її трактування як стратегічної управлінської концепції. Якщо функціонально-розподільчий підхід обмежується оптимізацією руху матеріальних потоків, то інтеграційно-орієнтований підхід фокусується на узгодженні логістичних рішень із маркетинговими цілями підприємства. Найбільш розвиненим є ціннісно-орієнтований (синтезний) підхід, у межах якого маркетинг-логістика виступає інструментом формування споживчої цінності, підвищення рівня логістичного обслуговування та забезпечення стійких конкурентних переваг.

У контексті дослідження, спрямованого на підвищення результативності системи маркетинг-логістики, найбільш релевантним є ціннісно-орієнтований підхід, оскільки він дозволяє поєднати інтереси споживачів, логістичні можливості підприємства та стратегічні цілі його розвитку.

Враховуючи узагальнення існуючих наукових підходів, у роботі маркетингову логістику запропоновано розглядати як інтегровану

систему управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, орієнтовану на створення споживчої цінності та оптимальне задоволення попиту при мінімізації логістичних витрат і забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки маркетингова логістика розглядається як інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, спрямована на повне й своєчасне задоволення потреб споживачів при мінімізації логістичних витрат та формуванні стійких конкурентних переваг підприємства. Водночас трансформація ринкового середовища, прискорення цифровізації, поширення концепцій сталого розвитку та зеленої логістики суттєво ускладнюють реалізацію маркетингово-логістичних рішень.

Особливої актуальності проблематика маркетингової логістики набуває в умовах воєнного стану, який характеризується порушенням ланцюгів постачання, підвищеним рівнем логістичних і безпекових ризиків, обмеженістю ресурсів та необхідністю оперативного реагування на екстрені потреби споживачів. За таких умов традиційні цілі маркетингової логістики доповнюються завданнями забезпечення безперервності постачань, підвищення стійкості (resilience) логістичних систем, адаптивності до різких змін попиту та збереження клієнтської цінності.

На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників [57–60; 68–84], а також з урахуванням сучасних тенденцій розвитку маркетингової логістики і специфіки функціонування підприємств в умовах воєнного стану, було сформовано систему ключових цілей і тактичних задач маркетингової логістики, подану в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Цілі та тактичні задачі маркетингової логістики в умовах сучасних трансформацій та воєнного стану

Цілі маркетинг-логістики	Тактичні задачі маркетинг-логістики
1	2
Забезпечення повного, своєчасного та безперервного задоволення потреб споживачів	Оптимізація параметрів логістичного обслуговування (терміни доставки, надійність, гнучкість, рівень сервісу) відповідно до сегментації ринку та рівня ризиків

Продовження табл. 2.3

1	2
Формування та підтримка конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства	Інтеграція маркетингових і логістичних рішень у межах ланцюгів постачання з орієнтацією на створення споживчої цінності
Забезпечення готовності до розширення асортименту товарів і послуг та виходу на нові ринки збуту	Гнучке планування логістичних процесів з урахуванням зміни ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів
Мінімізація сукупних логістичних витрат за умов ресурсних і інфраструктурних обмежень	Раціоналізація маршрутів перевезень, оптимізація управління запасами та складськими процесами із застосуванням цифрових технологій
Підтримка оптимального рівня товарно-матеріальних запасів	Формування страхових запасів, гнучке управління складськими потужностями та оперативне поповнення запасів
Забезпечення високого рівня сервісної та клієнтоорієнтованої логістики	Персоналізація логістичного обслуговування, розвиток сервісних логістичних рішень, підтримка масової кастомізації
Забезпечення здатності реагувати на екстрені та нестандартні потреби споживачів	Оперативне коригування логістичних планів, використання резервних каналів постачання та прискорених схем доставки
Підвищення прозорості та керованості потокових процесів	Впровадження блокчейн-технологій і цифрових платформ для забезпечення простежуваності постачань та достовірності інформації
Підвищення стійкості та безперервності ланцюгів постачання в умовах воєнного стану	Диверсифікація маршрутів і постачальників, сценарне планування та управління логістичними ризиками
Забезпечення сталого розвитку та екологічної відповідальності підприємства	Реалізація принципів зеленої логістики: скорочення викидів CO_2, оптимізація використання пального, екологізація транспорту та упаковки
Підтримка цифрової трансформації логістичних процесів	Впровадження ERP-, TMS-, WMS-систем, використання хмарних сервісів і дистанційного управління логістикою
Збереження клієнтської цінності, довіри та довгострокових відносин зі споживачами	Забезпечення прозорої комунікації, стабільності постачань та виконання логістичних зобов'язань навіть в умовах кризи

Досягнення цілей маркетингової логістики в сучасних умовах можливе лише за умови тісної координації процесів формування попиту та процесів його задоволення.

Високий рівень конкуренції, зростання вимог споживачів до сервісу та скорочення життєвого циклу продуктів обумовлюють необхідність переходу від функціонального до інтегрованого управління бізнес-процесами, орієнтованими на створення цінності для клієнта.

Як зазначає автор [60], взаємодія маркетингу, орієнтованого на ринок і попит, та логістики, що керує потоками, створює додаткову матеріальну й інформаційну цінність продукту, що безпосередньо впливає на сприйняту споживачем цінність. Така інтеграція формує підґрунтя для виділення маркетинг-логістики як самостійного напряму управління, який об'єднує інструменти маркетингу та логістики в єдину систему.

У цьому контексті доцільним є подальший порівняльний аналіз сутності, цілей і функціональних особливостей маркетингу, логістики та маркетинг-логістики для чіткого визначення її місця в системі управління підприємством і ролі у формуванні споживчої цінності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняння маркетингу, логістики та маркетинг-логістики

Характеристики	Маркетинг	Логістика	Маркетинг-логістика
1	2	3	4
Об'єкт управління	Попит, споживачі, ринки, споживча поведінка	Матеріальні, інформаційні та фінансові потоки	Потоки створення та доставки споживчої цінності
Предмет управління	Формування та стимулювання попиту	Переміщення, зберігання та обслуговування потоків	Узгодження попиту з логістичними можливостями підприємства
Основна мета	Максимальне задоволення потреб споживачів і отримання прибутку	Мінімізація сукупних логістичних витрат при заданому рівні сервісу	Оптимальне задоволення попиту за мінімальних логістичних витрат

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Функціональна орієнтація	Ринкова, клієнтоорієнтована	Процесна, потоково-орієнтована	Інтегрована, клієнто- та потоково-орієнтована
Ключові функції	Дослідження ринку, сегментація, позиціонування, ціноутворення, комунікації	Транспортування, складування, управління запасами, обробка замовлень	Управління каналами збуту, сервісом постачань, логістичним сервісом клієнтів
Фокус управлінських рішень	Створення споживчої цінності та бренду	Забезпечення безперебійності та ефективності потоків	Доставка споживчої цінності у потрібний час, місце та формі
Критерії ефективності	Рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, прибутковість	Витрати, швидкість, надійність, рівень сервісу	Баланс між рівнем сервісу та логістичними витратами
Часова орієнтація	Переважно стратегічна та тактична	Переважно операційна та тактична	Стратегічно-операційна
Роль у ланцюгу поставок	Формує попит	Забезпечує виконання попиту	Координує формування та виконання попиту
Основний результат	Створення попиту та ринкової привабливості продукту	Фізична доступність продукту	Комплексна цінність продукту для споживача
Характер взаємодії з клієнтом	Комунікаційний та ціннісний	Сервісно-операційний	Ціннісно-сервісний
Рівень інтеграції управління	Функціональний	Функціонально-процесний	Системний та міжфункціональний

Порівняльний аналіз свідчить, що маркетинг і логістика мають різну управлінську логіку та фокус, однак у сучасних умовах вони не можуть ефективно функціонувати ізольовано. Маркетинг-логістика виступає інтеграційним напрямом, який поєднує ринкову орієнтацію маркетингу з процесною та потоковою логікою логістики,

забезпечуючи узгодження попиту зі спроможністю підприємства його задовольнити. Саме такий підхід є найбільш релевантним для даного дослідження, оскільки дозволяє розглядати управління логістичним сервісом, внутрішні процеси та створення споживчої цінності як єдину систему.

Логічним продовженням проведеного порівняльного аналізу є виокремлення функцій маркетинг-логістики, оскільки саме через їх реалізацію забезпечується практична інтеграція маркетингової та логістичної діяльності підприємства.

У межах системи управління підприємством маркетингова логістика виконує низку взаємопов'язаних функцій, що охоплюють аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, оптимізацію витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів [60; 68]. Реалізація зазначених функцій у воєнних умовах ґрунтується на дотриманні принципів системності, клієнтоорієнтованості, інтеграції структурних підрозділів, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також економічної доцільності управлінських рішень [76; 80–82].

Узагальнення положень наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників [57–60; 68–82] свідчить, що функції маркетинг-логістики мають інтегрований характер і спрямовані на узгодження процесів формування попиту з процесами його задоволення. На відміну від класичного маркетингу, який зосереджується на створенні цінності, та логістики, орієнтованої на її фізичну реалізацію, маркетинг-логістика забезпечує цілісне управління потоками створення і доставки споживчої цінності.

У межах даного дослідження доцільно виділити такі ключові функції маркетинг-логістики:

– Аналітична функція – дослідження ринкового попиту, очікувань споживачів та вимог до рівня логістичного сервісу з урахуванням логістичних обмежень підприємства;

– Планувальна функція – узгодження маркетингових планів збуту з можливостями логістичної інфраструктури, запасів, транспорту та каналів розподілу;

– Організаційна функція – формування та управління каналами збуту, логістичним сервісом і взаємодією з клієнтами;

– Координаційна функція – забезпечення взаємодії між підрозділами маркетингу, логістики та збуту з метою синхронізації попиту і постачань;

– Контрольна функція – оцінювання рівня логістичного сервісу, витрат і задоволеності клієнтів, а також коригування управлінських рішень;

– Ціннісно-орієнтована функція – формування конкурентних переваг підприємства через оптимальне поєднання рівня сервісу та логістичних витрат.

Таким чином, функції маркетинг-логістики формують управлінський механізм, що забезпечує ефективну доставку споживчої цінності та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є особливо актуальним для транспортно-логістичних компаній в умовах нестабільного ринкового середовища.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що функціональне наповнення маркетингової логістики безпосередньо залежить від того, з якої концептуальної позиції її розглядають. Представники так званого логістично орієнтованого підходу зосереджуються переважно на операційних функціях, пов'язаних із фізичним рухом товарів та обслуговуванням замовлень [57; 58; 70].

Натомість у межах синтезного та інтеграційного підходів маркетингова логістика трактується як результат поєднання маркетингових і логістичних функцій у єдиній системі управління попитом і його задоволенням [59; 69; 72].

З огляду на це доцільним є не просте перерахування функцій маркетингової логістики, а їх розгляд через інтеграцію функціональних сфер маркетингу і логістики, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізм створення та доставки споживчої цінності.

Узагальнені функції маркетингу і логістики та напрями їх інтеграції в межах маркетингової логістики подано в таблиці 2.5.

Таким чином, узагальнення функцій маркетингу та логістики і напрямів їх інтеграції (табл. 2.5) дозволяє розглядати маркетингову логістику як цілісний управлінський механізм формування та доставки споживчої цінності в межах єдиного потокового процесу. Інтеграція різних функцій забезпечує узгодження ринкових орієнтирів підприємства з його логістичними можливостями в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Функції маркетингу та логістики, їх інтеграція

Функції маркетингу	Функції логістики	Інтегровані функції маркетингової логістики
Аналіз ринку, попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища	Формування та управління матеріальними й інформаційними потоками	Прогнозування попиту з урахуванням логістичних обмежень і можливостей
Планування асортименту, обсягів збуту, рівня сервісу	Планування запасів, транспортування, складської інфраструктури	Узгодження планів збуту з логістичною інфраструктурою
Формування каналів збуту, організація сервісу	Інтеграція процесів постачання, зберігання та розподілу	Управління замовленнями та логістичним сервісом
Маркетингове управління та контроль	Регулювання потоків і витрат	Контроль рівня обслуговування клієнтів і логістичних витрат
Орієнтація на створення споживчої цінності	Забезпечення ефективності та надійності поставок	Формування конкурентних переваг через баланс сервісу і витрат

У межах синтезного підходу маркетингова логістика трактується як система управління взаємодією маркетингових і логістичних процесів, орієнтована на баланс між рівнем сервісу та витратами, що сприяє мінімізації розривів між формуванням попиту та його задоволенням і підвищенню адаптивності підприємства [84].

Узагальнюючи, маркетингова логістика в системі управління автотранспортним підприємством виступає інструментом формування стійких конкурентних переваг шляхом управління потоками та забезпечення доведення транспортної послуги до споживача зі збереженням її споживчої цінності.

2.3. Методичний підхід до інтегрованого оцінювання результативності системи маркетинг-логістики

Сучасний розвиток автомобільного транспорту та посилення конкуренції на транспортно-логістичному ринку висувають нові вимоги до ефективності систем маркетингової логістики в автотранспортних підприємствах (АТП). Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері логістики та маркетингу, на сьогодні ще

не вироблено уніфікованого методичного підходу до інтегрованої оцінки результативності маркетингової логістики, що поєднував би фінансові, операційні та клієнтські показники ефективності.

Науковий інтерес до цієї проблеми обумовлений необхідністю побудови комплексних моделей оцінки, які враховують взаємозв'язок між маркетинговими стратегіями, логістичними процесами та результатами діяльності АТП. Практична значущість полягає в тому, що розробка методичного підходу дозволяє транспортним підприємствам:

- підвищити ефективність управління логістичними процесами,
- оптимізувати використання ресурсів,
- поліпшити якість обслуговування клієнтів,
- приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення на основі комплексної оцінки результативності.

Таким чином, вирішення проблеми інтегрованої оцінки результативності систем маркетингової логістики є ключовим завданням як для теоретичного розвитку науки, так і для підвищення конкурентоспроможності АТП.

У науковій літературі оцінювання ефективності та результативності системи маркетингової логістики підприємства здійснюється з використанням різних кількісних підходів, які відрізняються за набором показників, рівнем агрегування та методичним інструментарієм.

Однією з найбільш поширених моделей є SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference), яка передбачає оцінювання логістично-маркетингової діяльності за п'ятьма групами показників: надійність, швидкість реагування, гнучкість, витрати та управління активами [85]. Перевагою SCOR є стандартизований набір KPI та можливість бенчмаркінгу, проте її недоліком вважається обмежена адаптація до специфіки окремих галузей і недостатня увага до маркетингових аспектів взаємодії з клієнтами.

Для інтеграції маркетингових і логістичних показників широко застосовується Balanced Scorecard (BSC), адаптована до логістичних систем (Logistics BSC), яка поєднує фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток персоналу [86]. Метод дозволяє кількісно оцінити досягнення стратегічних цілей, однак його слабким місцем є висока залежність результатів від суб'єктивного вибору показників та вагових коефіцієнтів.

Значне поширення отримали багатокритеріальні методи прийняття рішень, зокрема AHP (Analytic Hierarchy Process), які використовуються для інтегральної оцінки маркетинг-логістичних систем шляхом зважування фінансових, операційних і клієнтських показників [87]. Перевагою AHP є можливість формалізувати складні управлінські рішення, однак метод потребує експертних оцінок і є чутливим до неузгодженості суджень.

Для оцінювання відносної ефективності логістично-маркетингових підрозділів або підприємств застосовується DEA (Data Envelopment Analysis), що дозволяє порівнювати об'єкти за співвідношенням вхідних ресурсів і вихідних результатів [88]. Метод є повністю кількісним і не потребує попереднього задання функціональної залежності, проте не враховує вплив зовнішніх ризиків і нестабільного середовища, що обмежує його застосування в умовах воєнних та кризових факторів.

Окремий напрям становлять інтегральні індексні підходи, у межах яких формуються узагальнені показники ефективності маркетинг-логістичної системи на основі нормалізованих фінансових, операційних і кадрових індикаторів [89]. Автори запропонували кількісну модель оцінювання інтеграції маркетингу й логістики, яка базується на системі показників сервісного рівня, надійності поставок, часу виконання замовлень та задоволеності клієнтів із подальшим агрегуванням у композитний індекс. Такі методики забезпечують наочність результатів, однак часто характеризуються високим рівнем агрегування, що ускладнює ідентифікацію конкретних проблемних зон. Перевагою підходу є фокус на міжфункціональній взаємодії, однак методика не враховує вплив нестабільного середовища.

Інша група авторів [90] розробила багатокритеріальну систему кількісної оцінки логістичної ефективності, що включає показники витрат, гнучкості, часу циклу та якості обслуговування клієнтів, які аналізуються за рівнями стратегічного, тактичного та операційного управління. Метод дозволяє детально оцінити логістичні процеси, проте характеризується складністю збору даних і слабкою інтеграцією маркетингових показників попиту.

У роботах Д. Бауеркокса та інших запропоновано авторську модель кількісної оцінки логістичних можливостей підприємства (logistics capabilities), що ґрунтується на індексному вимірюванні сервісної надійності, інформаційної підтримки та координації з клієнтами [91]. Перевагою моделі є можливість порівняльного аналізу,

однак вона значною мірою базується на опитувальних даних, що знижує об’єктивність результатів.

Інша група науковців у воїй роботі [92] запропонували інтегральний підхід до кількісної оцінки логістичної ефективності, який поєднує фінансові результати, показники сервісу та адаптивності ланцюга постачань. Методика дозволяє оцінити стратегічний ефект логістики, проте не передбачає прямого врахування ризиків і кризових факторів.

У дослідженнях К. Гріна зі співавторами [93] розроблено кількісну модель оцінювання маркетинг-логістичної узгодженості, де використовуються нормалізовані показники витрат, швидкості реагування та клієнтської цінності з подальшим регресійним аналізом впливу логістики на ринкові результати. Недоліком підходу є його орієнтація на стабільні ринкові умови, що обмежує застосування в умовах високої невизначеності.

У працях, що аналізують ефективність ланцюгів поставок (SCM), застосовується стохастичне моделювання та імітаційні моделі (Simulation) [94]. Це дозволяє кількісно оцінити вплив невизначеності (наприклад, воєнних ризиків або коливань попиту) на інтегральні показники ефективності.

Кочубей Д. [95, с. 63–66] пропонує таку схему концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюгу:

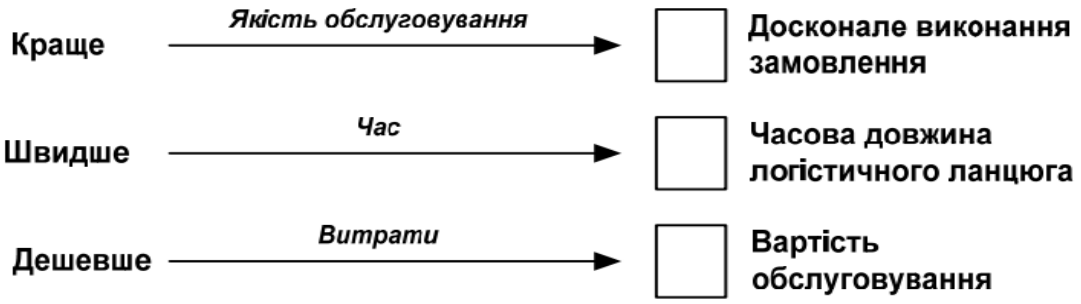


Рисунок 2.6 – Схема оцінки логістичної діяльності

Джерело: відтворено за [95].

Автор виокремлює три базові фактори ефективності логістичної системи: якість обслуговування, час виконання та логістичні витрати. Ефективність логістичного бізнес-процесу оцінюється за інтегральним показником, що враховує точність операцій, дотримання нормативної тривалості та відповідність фактичних витрат бюджетним. Значення показника, близькі до одиниці, свідчать про відповідність стандартам,

тоді як відхилення вказують на перевищення допустимого рівня помилок, часу або витрат. Підхід орієнтований переважно на техніко-економічні параметри процесів і витратну складову, що потребує його розширення в межах маркетингової логістики з урахуванням показників якості сервісу, гнучкості та споживчої цінності логістичного обслуговування.

Так, у наукових працях Є. В. Крикавського [69] запропоновано методичний підхід до кількісної оцінки логістичної системи підприємства, який ґрунтується на системі фінансових, часових і сервісних показників з подальшим агрегуванням у комплексний показник логістичної ефективності [60]. Перевагою підходу є чітка структуризація логістичних процесів, однак його обмеженням виступає орієнтація переважно на внутрішні параметри функціонування без урахування ринкових і ризикових факторів.

У доповнення до розглянутих підходів, вітчизняні дослідники також пропонують методичні підходи до моделювання стратегічних управлінських рішень у системі маркетингової логістики підприємства. Зокрема, О. Величко, Л. Величко, М. Бутко та С. Халатур [68] розробили методику вибору стратегічних альтернатив на основі інтегрованого моделювання в окремих ланцюгах маркетингової логістики та каскадного підходу до формування учасників ланцюга постачання. У цій методиці поєднано метод аналітичної ієрархії (AHP) для вибору стратегії забезпечення ресурсів із методом планування «dual sourcing», а також оптимізаційні підходи (байєсівське планування, лінійне програмування і логістичне моделювання) для підбору розподільчих стратегій. Таке комплексне рішення сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень як у сфері закупівель, так і дистрибуції готової продукції, орієнтуючись на комплексний маркетинговий ефект і логістичну оптимізацію.

У контексті розвитку методології оцінки маркетинг-логістичних систем важливим є досвід апробації підходів у конкретних галузях, зокрема на автотранспортних підприємствах (АТП). Федотова І.В. та Кібець І.В. запропонували авторський методичний підхід до оцінки результативності функціонування інтегрованої системи маркетинг-логістики саме для АТП [96]. Автори розробили багаторівневий алгоритм, який базується на оцінці результативності бізнес-процесів окремих підсистем маркетингової логістики (від збору інформації до формування складського господарства). Ключовим інструментом є приведення різноспрямованих показників кожного процесу до єдиного

нормованого значення в інтервалі [0;1] за допомогою лінійної функції. Методика спеціально адаптована для АТП, враховує їхню операційну специфіку та виділяє відповідні функціональні підсистеми.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, що переважна більшість існуючих кількісних методик оцінювання логістичних і маркетинг-логістичних систем орієнтована на вимірювання ефективності функціонування підприємства загалом, зосереджуючись на таких показниках, як рівень витрат, продуктивність ресурсів, якість сервісу та економічні результати. Такий підхід дозволяє отримати узагальнену характеристику стану системи, однак є недостатнім для глибокої діагностики її внутрішньої структури.

Ефективність як аналітична категорія відображає співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів, проте не дає змоги оцінити, наскільки повно та стабільно кожна підсистема маркетингової логістики досягає поставлених цільових орієнтирів. Унаслідок цього ускладнюється виявлення функціональних дисбалансів і «вузьких місць» у межах окремих бізнес-процесів – маркетингових, транспортних, складських, інформаційних та управлінських. У цьому контексті більшої наукової й прикладної значущості набуває оцінювання результативності функціонування системи маркетингової логістики, яке передбачає аналіз ступеня досягнення запланованих результатів кожною підсистемою незалежно від рівня витрат. Такий підхід дозволяє здійснювати порівняльну оцінку фактичних параметрів функціонування з еталонними (нормативними або цільовими) значеннями, забезпечуючи об’єктивну основу для структурно-функціонального аналізу системи.

З урахуванням критичного аналізу існуючих кількісних методик та обґрунтування доцільності переходу від оцінювання ефективності до оцінювання результативності функціонування системи маркетингової логістики, у роботі прийнято підхід, що базується на декомпозиції системи на функціональні підсистеми та формуванні окремих показників результативності для кожної з них. У сучасних наукових дослідженнях маркетингова логістика розглядається як інтегрована система, що поєднує інструменти маркетингу та логістики з метою забезпечення споживачів необхідною послугою у визначений час, у потрібному місці, належної якості та за прийнятною ціною. У межах системного підходу така система доцільно декомпонується на підсистеми за функціональною ознакою, що узгоджується з працями вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері маркетингу та логістики [48;

57; 61–66; 72]. З урахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств, а також положень концепцій 7P маркетингу послуг і 7R логістики, система маркетингової логістики АТП у даному дослідженні розглядається як сукупність десяти взаємопов'язаних підсистем: ресурсно-забезпечувальної, складсько-операційної, процесної підсистеми обслуговування, розподільчо-територіальної, комунікаційно-збутової, інформаційно-аналітичної, кадрово-управлінської, підсистеми якості та умов обслуговування, ціново-витратної та інфраструктурно-матеріальної.

Оцінювання результативності кожної підсистеми здійснюється на основі системи KPI (Key Performance Indicators), які відображають ступінь досягнення цільових параметрів її функціонування, виконання ключових завдань і відповідність очікуваним результатам. На відміну від традиційних підходів, що фокусуються на витратній ефективності, запропонований підхід орієнтований на порівняння фактичних результатів із еталонними значеннями, що дозволяє ідентифікувати дисбаланси, «вузькі місця» та асинхронність розвитку підсистем. З урахуванням специфіки діяльності автотранспортних підприємств у сфері вантажних перевезень, а також на основі узагальнення результатів аналізу наукових джерел [68; 85–97], сформовано систему показників результативності функціонування маркетингової логістики, згрупованих за відповідними підсистемами.

Сформована система показників результативності маркетингової логістики автотранспортного підприємства забезпечує комплексне та багатовимірне оцінювання ефективності функціонування ключових підсистем, що охоплюють закупівельну, складську, операційну, збутову, маркетингову, інформаційно-аналітичну, кадрову, сервісну, фінансово-економічну та інфраструктурну складові діяльності. Аналітична цінність наведених показників полягає у можливості ідентифікації вузьких місць у функціонуванні маркетингової логістики, оцінювання внутрішніх резервів підвищення результативності та обґрунтування управлінських рішень як на оперативному, так і на стратегічному рівнях.

Практичне застосування запропонованої системи показників створює методичне підґрунтя для формування інтегральної оцінки результативності маркетингової логістики АТП, моніторингу динаміки ключових параметрів у часі та розроблення обґрунтованих заходів з підвищення стійкості логістичних процесів і якості транспортно-логістичного сервісу. З метою практичної реалізації

запропонованої системи показників та забезпечення логічної узгодженості аналітичних процедур доцільним є формалізований підхід до проведення оцінювання. Це передбачає поетапну організацію процесу аналізу, що охоплює вибір показників, збір і обробку вихідної інформації, розрахунок аналітичних індикаторів та інтерпретацію отриманих результатів. У цьому контексті важливим є дотримання чіткої послідовності дій, що забезпечує відтворюваність і наукову обґрунтованість оцінки. Послідовність дій щодо оцінки системи маркетингової логістики представлена на рисунку 2.7.

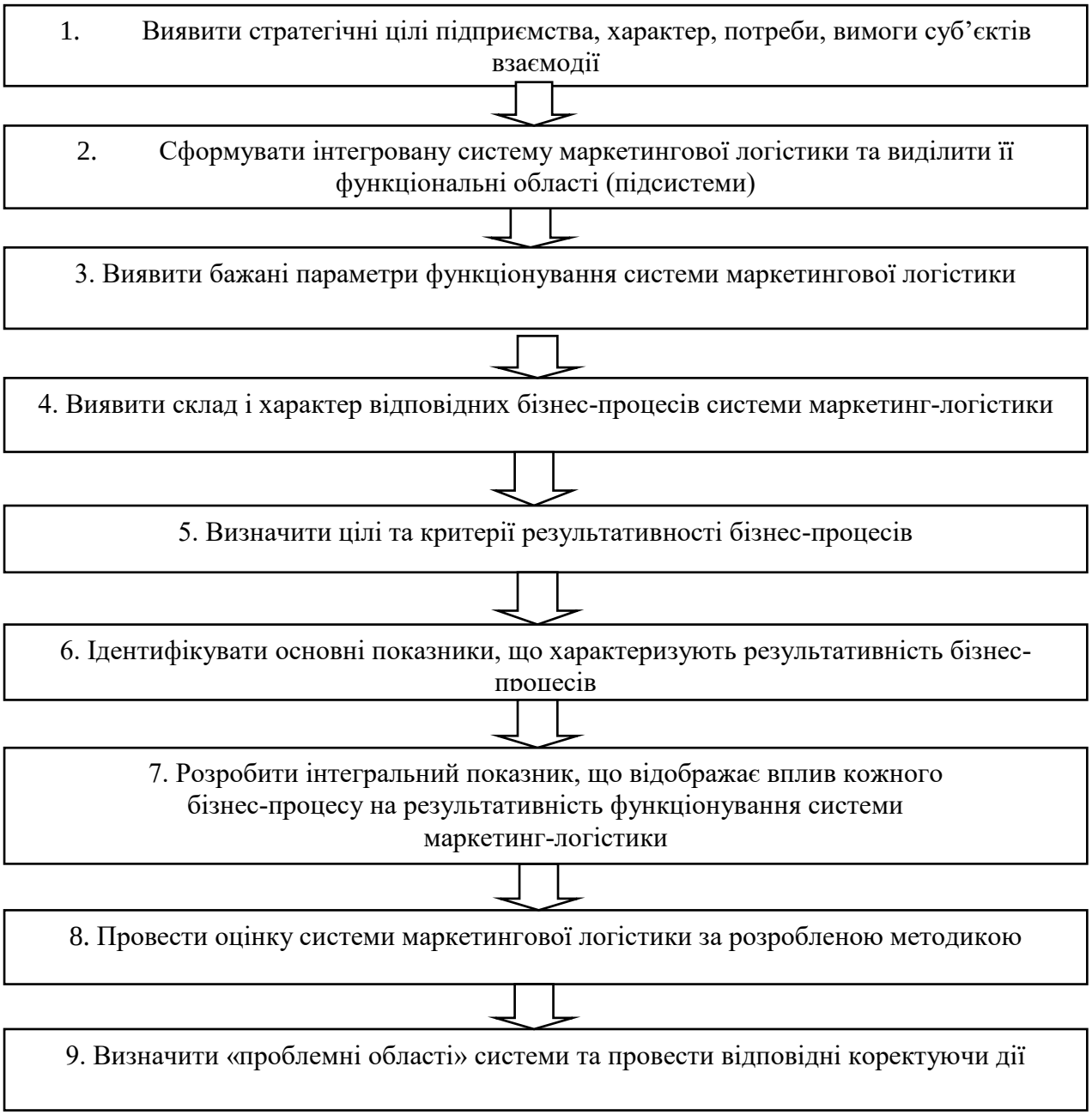


Рисунок 2.7 – Послідовність дій щодо оцінки системи маркетингової логістики АТП

Джерело: Розроблено авторами.

Запропонований підхід до оцінювання системи маркетингової логістики доцільно розглядати як цілісну програму управлінських дій, спрямовану на забезпечення узгодженості ринкових вимог та внутрішніх можливостей АТП.

Вихідним етапом такої програми є комплексне дослідження ринку транспортно-логістичних послуг, зокрема аналіз структури попиту, характеристик споживачів, поведінки конкурентів і умов функціонування суб'єктів ринку. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває підхід, за якого проєктування логістичних систем і ланцюгів поставок здійснюється «від ринку».

Тобто з урахуванням кінцевих вимог споживачів та очікуваного рівня сервісу, що фактично передбачає побудову системи маркетингової логістики «з кінця».

Результати маркетингових досліджень зіставляються з ресурсними, організаційними та технологічними можливостями підприємства, що дозволяє обґрунтовано визначити конфігурацію логістичних процесів, їх стратегічну спрямованість, ключові критерії ефективності та обмеження розвитку. На наступному етапі формується система показників, за допомогою яких оцінюється ступінь відповідності фактичного функціонування процесів визначеним цілям і критеріям. Для забезпечення комплексності та порівнюваності результатів виникає необхідність приведення різнорідних показників до єдиного вимірювального простору шляхом формування інтегрального показника результативності системи маркетингової логістики.

Після розроблення методичного інструментарію здійснюється безпосередня оцінка системи на основі фактичних даних діяльності автотранспортного підприємства. Отримані результати порівнюються з еталонними (цільовими) значеннями або з показниками провідних конкурентів із використанням інструментів бенчмаркінгу. Такий підхід дає змогу ідентифікувати проблемні зони та «вузькі місця» системи, а також встановити причинно-наслідкові зв'язки між параметрами процесів і кінцевими результатами діяльності.

Для формування методичного підходу до оцінки результативності системи маркетингової логістики автотранспортного підприємства запропоновано інтегровану методику, що базується на принципах системного аналізу, декомпозиції бізнес-процесів та нормування різнорідних показників результативності. Необхідність розроблення такого підходу зумовлена багатовимірністю

маркетингово-логістичних процесів АТП, які характеризуються використанням показників з різними одиницями виміру (коефіцієнти, відсотки, натуральні та вартісні показники), що унеможливлює їх безпосереднє порівняння без попереднього приведення до єдиного вимірювального простору.

Запропонований методичний підхід передбачає приведення показників результативності процесів до єдиного нормованого інтервалу, що забезпечує коректність інтегрованої оцінки та можливість агрегування показників у межах окремих підсистем маркетингової логістики. Такий підхід характеризується універсальністю застосування, гнучкістю у формуванні системи критеріїв оцінювання з урахуванням специфіки діяльності конкретного автотранспортного підприємства, а також орієнтацією на практичне використання в системі управління.

Методика дозволяє врахувати в оцінці результативності підсистем маркетингової логістики АТП сукупність ключових процесів, релевантних цілям оцінювання, здійснювати графічну інтерпретацію бажаного та фактичного стану підсистем, а також розраховувати інтегральний показник результативності системи маркетингової логістики. Базою для розрахунків слугують нормовані значення показників результативності окремих процесів.

У межах запропонованого підходу значення показників результативності приводяться до інтервалу [0;1], де значення 1 відповідає найкращому рівню результативності, а значення 0 – найгіршому, що забезпечує уніфікованість оцінювання та можливість подальшої агрегації показників (формула 2.1):

$$y = 1 - \frac{x_2 - x}{x_2 - x_1}, \tag{2.1}$$

де x – фактичне значення показника;

x_1 – мінімально допустиме значення показника;

x_2 – максимально допустиме значення показника;

y – нормоване значення показника.

Оскільки окремі показники мають різну спрямованість (частина з них є стимуляторами, інші – дестимуляторами), для формування інтегрального показника застосовується процедура нормування. На першому етапі визначаються допустимі межі та еталонні значення показників (максимальні, мінімальні або оптимальні). Далі фактичні

значення нормуються за допомогою лінійної функції приналежності до стандартного інтервалу [0;1]: для показників-стимуляторів перевищення максимального допустимого значення відповідає нормованому значенню 1, а значення нижче мінімального – 0; для показників-дестимуляторів – навпаки. На основі розрахованих нормованих значень показників доцільно здійснити їх наочне представлення у вигляді діаграми результативності підсистем маркетингової логістики. Графічне відображення дозволяє наочно зіставити фактичні показники з нормативними значеннями, що забезпечує легке виявлення відхилень та оцінку ефективності окремих процесів. Побудова такої діаграми здійснюється у декілька послідовних етапів:

1. На горизонтальну вісь (вісь Х) наносяться назви процесів відповідної підсистеми;
2. На вертикальну вісь (вісь У) спочатку відображаються планові (еталонні) значення критеріїв у вигляді стовпчиків, після чого поверх них наносяться фактичні значення результативності процесів у вигляді аналогічних стовпчиків. Цей етап дозволяє наочно визначити зону перетину фактичних значень з нормативними показниками;
3. Побудова кривої кумулятивних сум фактичних значень показників;
4. Побудова кривої кумулятивних сум планових значень критеріїв;
5. Визначення інтегральної результативності підсистеми маркетингової логістики як відношення суми фактичних нормованих значень до суми нормативних значень.

Таким чином, результативність функціонування і-ї підсистеми маркетингової логістики визначається за формулою:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} k_j^{\phi}}{\sum_{j=j}^{n} k_j^{н}}, \qquad (2.2)$$

де P_i – результативність функціонування і-ї підсистеми маркетингової логістики;

$к_j$ –нормоване значення показника результативності j-го процесу;

$k_j^{ф}$ – фактичне нормоване значення результативності j-го процесу;

$к_j^{н}$ – нормативне значення результативності j-го процесу;

n – кількість процесів і-ї підсистеми маркетингової логістики.

Відповідно, результативність окремого процесу визначається як відношення його нормованого фактичного значення до еталонного значення, що дорівнює одиниці. Такий підхід забезпечує науково обґрунтовану оцінку ефективності підсистем маркетингової логістики та надає основу для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення їх функціонування.

Таким чином, сформована методика оцінки результативності системи маркетингової логістики АТП ґрунтується на процесно-орієнтованому підході та багаторівневій нормативній структурі. Вона забезпечує комплексну діагностику десяти ключових функціональних підсистем шляхом зведення різноспрямованих показників до єдиного нормованого інтервалу з подальшим розрахунком інтегральних індексів. Головною науково-практичною перевагою методики є вбудований механізм виявлення провальних точок через аналіз середньозважених відхилень, що дозволяє не лише констатувати загальний рівень результативності, але й ідентифікувати конкретні підсистеми та процеси, що вимагають пріоритетного втручання. Це забезпечує підвищену об’єктивність, наочність та прикладну спрямованість оцінки порівняно з існуючими агрегованими підходами.

На основі розробленої удосконаленої методики оцінки результативності функціонування системи маркетингової логістики (СМЛ) проведено її практичну апробацію на прикладі автотранспортного підприємства Харкова. Для забезпечення конфіденційності та з урахуванням особливостей діяльності в умовах воєнного стану конкретна назва підприємства не вказується. Запропонована методика передбачає багаторівневу оцінку, відповідно до якої система маркетингової логістики розглядається як сукупність десяти взаємопов’язаних функціональних підсистем, кожна з яких характеризується індивідуальним набором показників результативності.

Спочатку здійснюється окрема оцінка результативності кожної підсистеми СМЛ, що передбачає визначення фактичних, мінімально допустимих та еталонних значень показників, їх нормування, графічну інтерпретацію та розрахунок інтегрального показника результативності відповідної підсистеми. Усього в межах дослідження формується десять інтегральних оцінок результативності, які відображають стан окремих функціональних складових СМЛ. Потім результати оцінювання окремих підсистем агрегуються з метою

визначення загального інтегрального показника результативності СМЛ підприємства, що дозволяє отримати узагальнену кількісну характеристику її функціонування в умовах воєнних ризиків та обмежень.

Для ілюстрації практичного застосування методики в роботі наведено приклад оцінки результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми. Відповідно до методики, для кожного показника підсистеми визначаються фактичне, мінімально допустиме та еталонне значення, на основі яких розраховуються нормовані показники результативності. Результати розрахунків наведено в табл. 2.6, що дозволяє оцінити ступінь відхилення окремих показників від нормативного рівня та сформувати основу для подальшого розрахунку інтегрального показника результативності підсистеми.

Таблиця 2.6 – Оцінка результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми

Показник	Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне значення	Нормоване значення
Якість вхідних ресурсів	0	1	0,01	0,99
Коефіцієнт плановості забезпечення виробництва матеріалами	1	0,5	0,93	0,86
Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів	0	0,67	0,23	0,66
Показник продуктивності праці (кількість виконаних операцій на одиницю часу), од/год	10	2,5	10	1,00
Частка затриманих замовлень	0	0,5	0,1	0,80
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію вантажівок	0,8	0,5	0,61	0,37
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію автобусів	0,9	0,5	0,694	0,49

Джерело: Розроблено авторами.

На основі таблиці будуємо діаграму результативності підсистеми маркетингової логістики (рис. 2.8).

Очевидно, що еталонна результативність кожного показника в межах підсистеми приймається рівною одиниці, що відповідає нормативному стану функціонування процесів (згідно з формулою

(2.2)). У зв'язку з цим на рис. 2.8 еталонна результативність відображена у вигляді червоних стовпчиків, які слугують базою порівняння, тоді як поверх них нанесено стовпчики, що характеризують фактичний рівень результативності відповідних показників. Такий підхід дозволяє наочно ідентифікувати відхилення фактичного стану процесів від нормативного рівня, а також виявити показники, які формують «вузькі місця» у функціонуванні підсистеми маркетингової логістики.

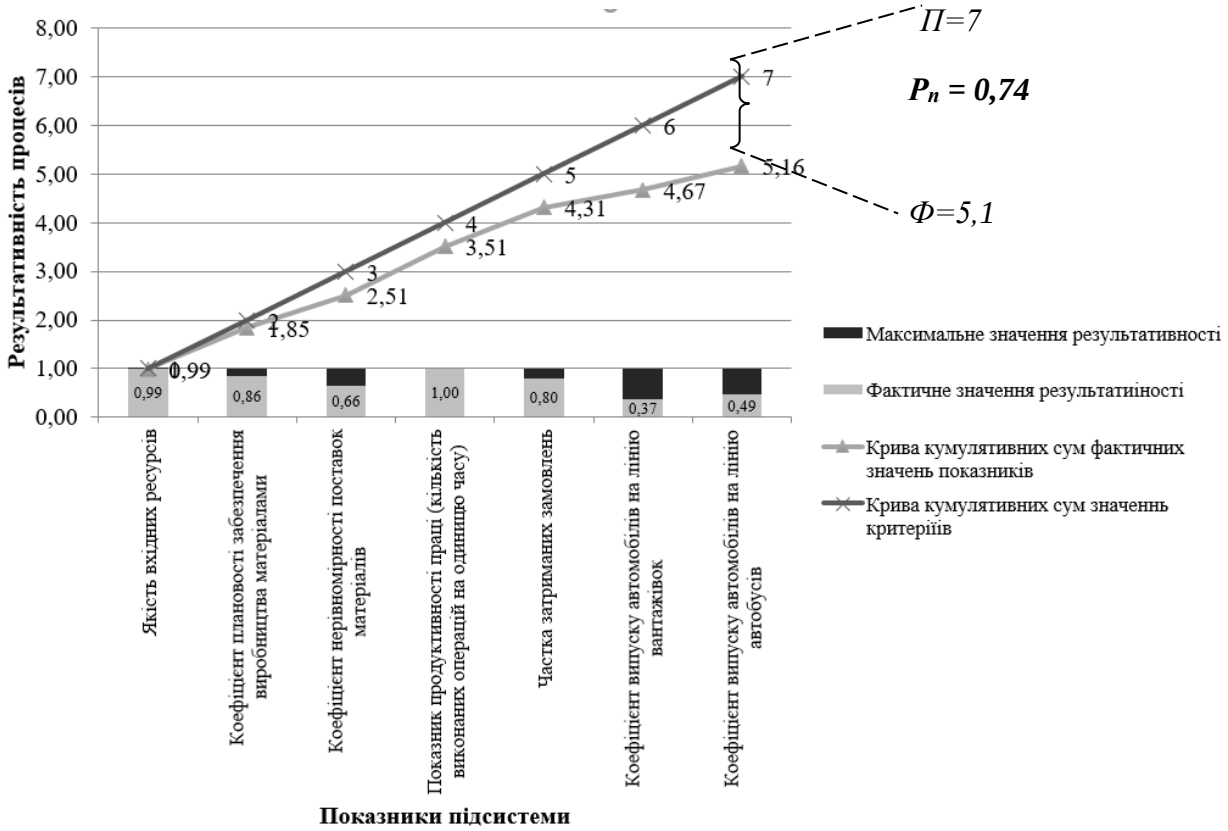


Рисунок 2.8 – Результативність ресурсно-забезпечувальної підсистеми

Джерело: Розроблено авторами.

Для узагальненої оцінки результативності підсистеми в цілому використовується аналіз кумулятивних сум значень результативності. Крива кумулятивних еталонних значень відображає ідеальний стан підсистеми, тоді як крива кумулятивних фактичних значень демонструє реальний рівень її функціонування. Інтегральний показник результативності підсистеми визначається шляхом ділення фактичної кумулятивної суми на еталонну кумулятивну суму:

$$P_i = \frac{0,99+0,86+0,66+1+0,80+0,37+0,49}{1+1+1+1+1+1+1} = \frac{5,16}{7} = 0,74$$

Побудова такої діаграми здійснюється для кожної з десяти підсистем маркетингової логістики АТП, що забезпечує можливість порівняльного аналізу їх результативності та формування інформаційної бази для подальшої інтеграції результатів.

Наступним етапом методики є факторний аналіз відхилень результативності підсистеми від нормативного рівня, метою якого є ідентифікація найбільш критичних показників. Для цього застосовується метод ізольованого впливу факторів на зміну результуючого показника. При цьому передбачається, що значення всіх показників, за винятком аналізованого, перебувають на еталонному рівні.

Вплив кожного окремого показника оцінюється за величиною зниження інтегральної оцінки результативності підсистеми порівняно з її ідеальним станом. Таким чином, об'єктом розподілу є не сама фактична оцінка результативності, а різниця між максимально можливою (еталонною) та фактично досягнутою оцінками, що визначається за формулою:

$$\Delta P\ (П_i) = P_e - P\ (П_i), \qquad (2.3)$$

де $\Delta P\ (П_i)$ – зниження оцінки результативності під впливом і-го показника;

P_e – 1 – оцінка еталонної результативності підсистеми;

$P\ (П_i)$ – оцінка результативності, розрахована тільки на основі порушень, викликаних і-м показником.

З метою підвищення наочності результатів та можливості порівняльного аналізу додатково розраховується частка впливу кожного показника на загальне зниження рівня результативності підсистеми маркетингової логістики АТП відповідно до формули:

$$\delta_i = \frac{\Delta P(П_i)}{\sum_{i=1}^{n} \Delta P(П_i)} * 100\% \qquad (2.4)$$

Для графічного представлення відносної значущості окремих факторів використовується діаграма Парето, яка будується на основі значень відхилень показників результативності, розрахованих за формулами (2.3) і (2.4). Побудова діаграми здійснюється за даними табл. 2.7 та дозволяє виділити обмежену кількість критичних

показників, на які припадає основна частка сумарного зниження результативності підсистеми. Результати факторного аналізу відхилень показників результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Відхилення показників результативності процесів ресурсно-забезпечувальної підсистеми

№	Процес	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідностей	Кумулятивний відсоток невідповідностей
1	Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію вантажівок	0,09	0,09	34,56	34,56
2	Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію автобусів	0,073	0,163	28,03	62,60
3	Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів	0,048	0,211	18,43	81,03
4	Частка затриманих замовлень	0,028	0,239	10,75	91,78
5	Коефіцієнт плановості забезпечення виробництва матеріалами	0,02	0,259	7,68	99,46
6	Якість вхідних ресурсів	0,0014	0,2604	0,54	100,00
7	Показник продуктивності праці (кількість виконаних операцій на одиницю часу), од/год	0	0,2604	0,00	100,00
Загалом		0,2604		100,00	

Джерело: Розроблено авторами.

У таблиці представлено значення абсолютних відхилень інтегральної оцінки результативності підсистеми, зумовлених окремими показниками, а також їх кумулятивні значення та частку в загальному обсязі невідповідностей. Графа «відхилення» в табл. 2.7 розрахована відповідно до формули (2.3) на основі методу ізольованого впливу факторів. Сутність підходу полягає в тому, що для кожного показника результативності окремо визначається умовна оцінка результативності підсистеми за припущення, що лише значення аналізованого показника відповідає фактичному рівню, тоді як усі інші показники приймаються рівними еталонному значенню.

Так, наприклад, для показника «частка затриманих замовлень» розрахунок відхилення здійснюється шляхом визначення різниці між еталонною результативністю підсистеми та умовною результативністю, отриманою за умови врахування виключно фактичного значення цього показника:

$$E_1^{\text{в}} = 1 - \frac{0{,}8 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1}{7} = 0{,}028$$

Таким чином, величина відхилення відображає внесок конкретного показника у зниження загальної результативності підсистеми.

У табл. 2.7 показники результативності впорядковано за спаданням величини відхилень, що дозволяє ідентифікувати найбільш критичні фактори, вплив яких на результуючу оцінку є максимальним. Найбільший негативний вплив на результативність підсистеми мають коефіцієнти випуску автомобілів на лінію вантажівок і автобусів, сумарна частка яких у загальному обсязі невідповідностей перевищує 60 %, що свідчить про їх пріоритетність з точки зору управлінського втручання.

Факторний аналіз у такій постановці дозволяє не лише кількісно оцінити ступінь впливу окремих показників, але й упорядкувати напрями підвищення результативності підсистеми з урахуванням пріоритетності прийняття управлінських рішень у системі маркетингової логістики АТП.

Для наочного представлення результатів факторного аналізу та виділення ключових показників використано діаграму Парето (рис. 2.9), побудовану на основі даних табл. 2.7. Діаграма Парето наочно показує, що основна частка зниження результативності ресурсно-забезпечувальної підсистеми зосереджена на обмеженому числі критичних показників, удосконалення яких забезпечить максимальний ефект підвищення результативності.

Відповідно до розробленої методики здійснимо оцінку результативності процесної підсистеми обслуговування на основі показників, що характеризують цю підсистему. Результати розрахунків наведено в табл. 2.8. Аналіз нормованих значень показників свідчить про високий рівень результативності більшості процесів підсистеми, водночас окремі показники, пов’язані з ефективністю використання ресурсів, демонструють істотні відхилення від еталонного рівня, що обумовлює доцільність їх подальшого аналізу.

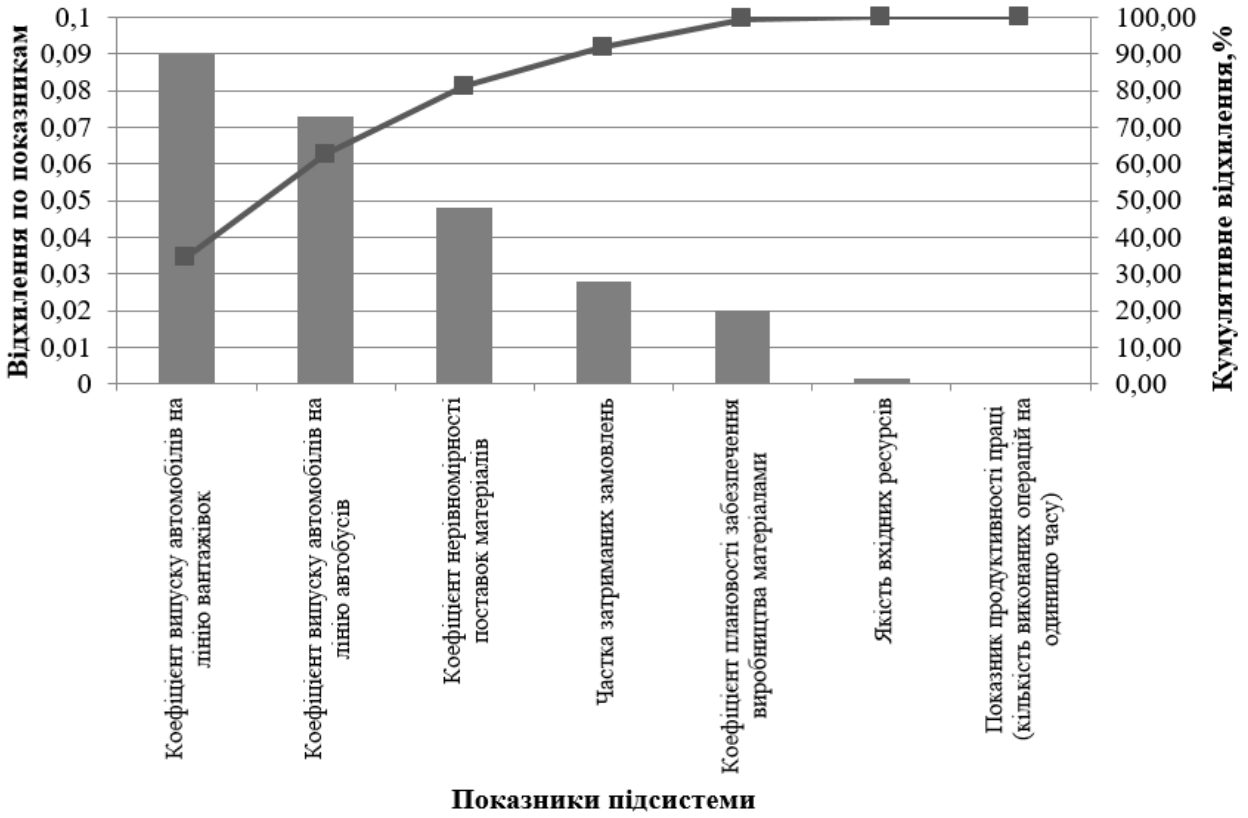


Рисунок 2.9 – Діаграма Парето для ресурсно-забезпечувальної підсистеми

Джерело: Розроблено авторами.

Таблиця 2.8 – Результативність процесної підсистеми обслуговування

Показник	Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне значення	Нормоване значення
Рівень задоволення потреб клієнтури в послугах	1	0,5	1	1,00
Ритмічність транспортного	1	0,5	1	1,00
Показник виконаних	1	0,5	1	1,00
Вихідна дисципліна	1	0,6	0,98	0,95
Рівень обслуговування	1	0,65	1	1,00
Коефіцієнт використання маси	1,5	0,9	1,18	0,47
Матеріалоємність	0,4	0,9	0,6	0,60
Коефіцієнт широти	100	50	100	1,00
Коефіцієнт повноти	100	50	100	1,00

Джерело: Розроблено авторами.

Графічно результати аналізу подано на рис. 2.10. Побудована діаграма результативності (рис. 2.10) наочно відображає диспропорції між фактичними та еталонними значеннями окремих показників і слугує основою для проведення факторного аналізу відхилень результативності підсистеми.

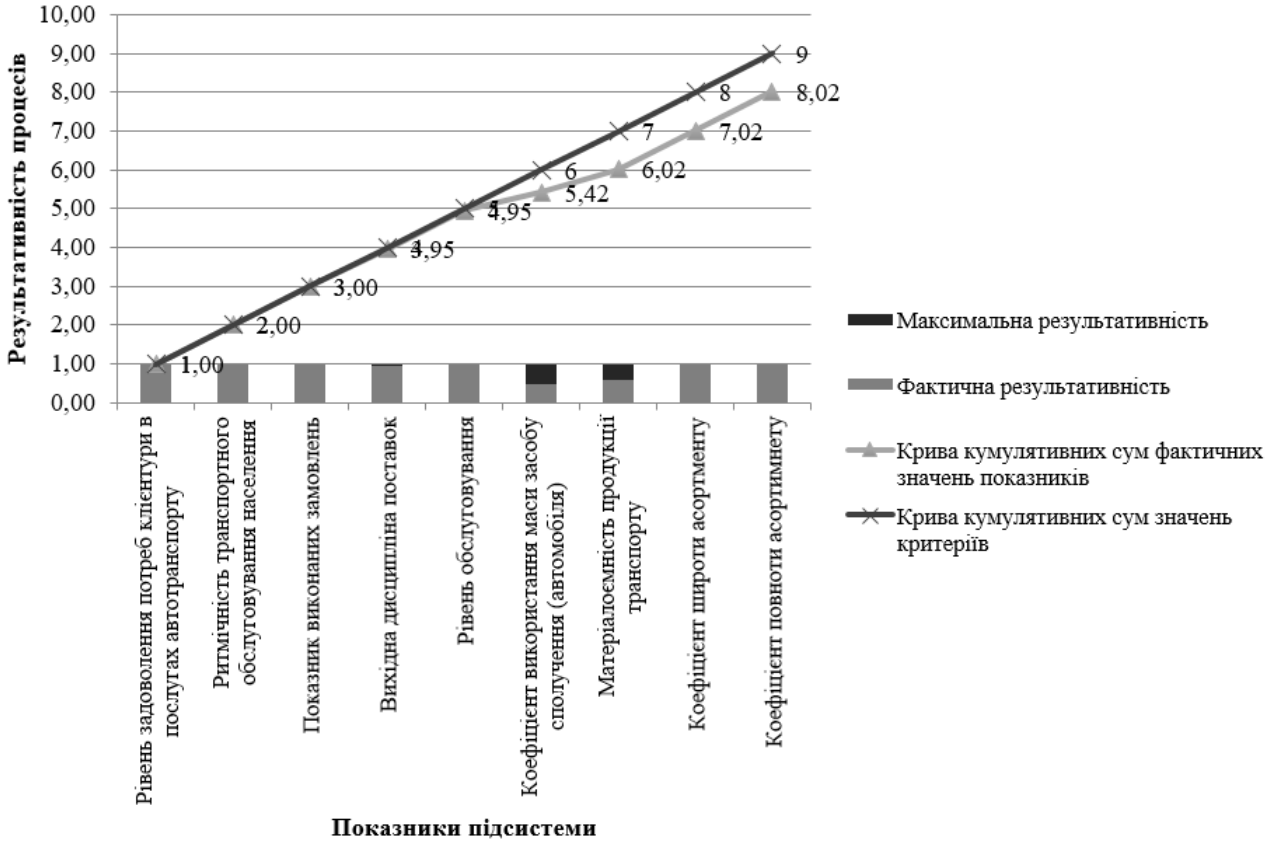


Рисунок 2.10 – Результативність процесної підсистеми обслуговування

Джерело: Розроблено авторами.

З метою ідентифікації критичних показників процесної підсистеми обслуговування проведено факторний аналіз відхилень результативності на основі методу ізольованого впливу факторів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.9.

Отримані результати свідчать, що основний внесок у зниження інтегральної результативності підсистеми формують показники ефективності використання транспортних засобів, частка яких у загальному обсязі невідповідностей є домінуючою. Для візуалізації результатів факторного аналізу та визначення пріоритетних напрямів

підвищення результативності процесної підсистеми обслуговування побудовано діаграму Парето (рис. 2.11).

Таблиця 2.9 – Відхилення показників результативності процесів процесної підсистеми обслуговування

№	Процес	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідностей	Кумулятивний відсоток невідповідностей
1	Коефіцієнт використання маси засобу сполучення (автомобіля)	0,0589	0,0589	54,08	54,08
2	Матеріалоємність продукції транспорту	0,0444	0,1033	40,82	94,90
3	Вихідна дисципліна поставок	0,0056	0,1089	5,10	100,00
4	Рівень задоволення потреб клієнтури в послугах автотранспорту	0,0000	0,1089	0,00	100,00
5	Ритмічність транспортного обслуговування населення	0,0000	0,1089	0,00	100,00
6	Показник виконаних замовлень	0,0000	0,1089	0,00	100,00
7	Рівень обслуговування	0,0000	0,1089	0,00	100,00
8	Коефіцієнт широти асортменту	0,0000	0,1089	0,00	100,00
9	Коефіцієнт повноти асортимнету	0,0000	0,1089	0,00	100,00
Загалом		0,1089		100,00	

Джерело: Розроблено авторами.

Діаграма Парето (рис. 2.11) підтверджує концентрацію більшої частини сумарного відхилення результативності підсистеми на обмеженій кількості показників, що обґрунтовує пріоритетність управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів.

Розрахунок результативності інших восьми підсистем системи маркетингової логістики АТП здійснюється за аналогічною методикою, що передбачає нормування показників, побудову діаграм результативності, розрахунок інтегральних показників та проведення факторного аналізу відхилень з використанням діаграм Парето. Це забезпечує методичну єдність оцінювання та можливість порівняльного аналізу результативності всіх підсистем.

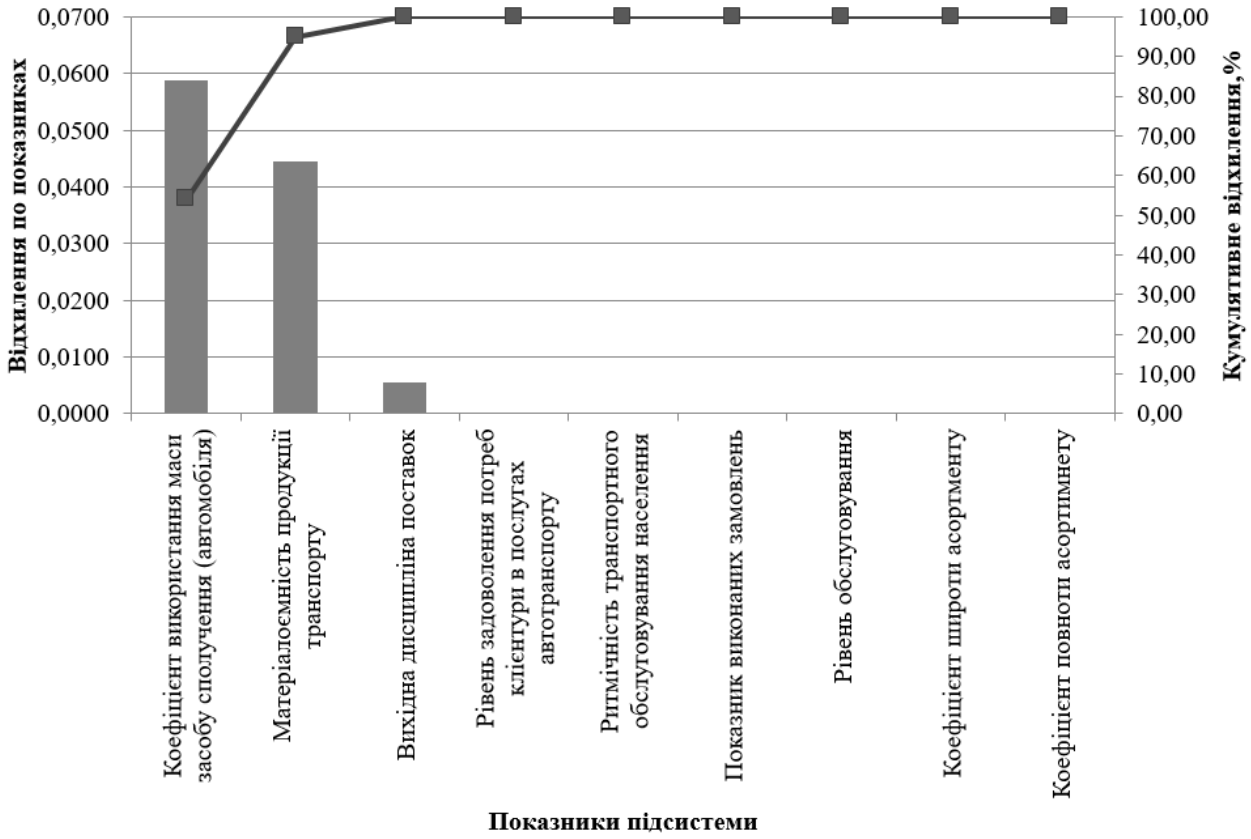


Рисунок 2.11 – Діаграма Парето для процесної підсистеми обслуговування

Джерело: Розроблено авторами.

Результативність системи маркетингової логістики в цілому пропонується оцінювати шляхом агрегування результатів оцінювання її окремих підсистем. З цією метою для кожної підсистеми визначається показник резерву результативності функціонування, який розраховується за формулою:

$$r = 1 - P_i, \qquad (2.5)$$

де Pi – інтегральний показник результативності iii-ї підсистеми системи маркетингової логістики

Показник ri характеризує ступінь відхилення фактичного стану підсистеми від еталонного рівня її функціонування.

У разі ідеального функціонування підсистеми значення резерву результативності дорівнює нулю, тоді як зростання значення ri свідчить про наявність нереалізованого потенціалу та погіршення рівня результативності, досягаючи граничного значення ri =1.

Для наочного представлення результатів оцінювання пропонується побудова кривої результативності функціонування системи маркетингової логістики.

Крива результативності відображає відхилення фактичного рівня результативності функціонування окремих підсистем від еталонного (максимально можливого) рівня та задається у вигляді множини точок:

$$ELS = (i; ri) \quad (2.6)$$

де i – порядковий номер підсистеми системи, що оцінюється (вісь абсцис);

ri – значення показника резерву результативності підсистеми (вісь ординат).

Обмеження по осі абсцис: $i \geq 1$;

Обмеження по осі ординат: $0 \leq ri \leq 1$.

Застосування зазначеного підходу дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у функціонуванні системи маркетингової логістики. Провальною точкою вважається підсистема, яка характеризується найнижчим рівнем результативності та, відповідно, найбільшим значенням показника резерву результативності.

З метою формалізації критерію віднесення підсистем до провальних точок розраховується середнє значення резерву результативності підсистем маркетингової логістики. Середня величина резерву результативності визначається як середнє арифметичне:

$$MRR = \frac{\sum_{i=1}^{n} r_i}{n}, \quad (2.7)$$

де i – порядковий номер підсистеми;

r_i – значення показника резерву результативності підсистеми;

n – кількість підсистеми.

Підсистема відноситься до провальних точок функціонування системи маркетингової логістики у випадку, якщо значення її резерву результативності перевищує середнє значення MRR.

Результати розрахунку результативності підсистем маркетингової логістики АТП та їх резервів наведено в таблиці 2.10 та проілюстровано на рисунку 2.12.

Таблиця 2.10 – Результативність та резерв результативності підсистем маркетинг- логістики АТП

Підсистема	Результативність	Резерв результативності
Ресурсно-забезпечувальна підсистема	0,74	0,26
Складсько-операційна підсистема	0,79	0,21
Процесна підсистема обслуговування	0,89	0,11
Розподільчо-територіальна підсистема	0,75	0,25
Комунікаційно-збутова підсистема	0,83	0,17
Інформаційно-аналітична підсистема	0,94	0,06
Кадрово-управлінська підсистема	0,85	0,15
Підсистема якості та умов обслуговування	0,91	0,09
Ціново-витратна підсистема	0,65	0,35
Інфраструктурно-матеріальна підсистема	1	0

Джерело: Розроблено авторами.

На рисунку 2.12 наведено радарну діаграму, яка відображає рівні результативності окремих підсистем системи маркетингової логістики АТП. Радар побудовано на основі нормованих значень інтегральних показників результативності підсистем, які приймають значення в інтервалі від 0 до 1 та відкладені вздовж відповідних осей. Для наочного відображення нереалізованого потенціалу функціонування СМЛ на радарній діаграмі еталонний рівень результативності підсистем прийнято рівним 1.

Відхилення фактичних значень результативності від еталонного рівня формує зону між еталонним контуром і фактичним багатокутником, яка інтерпретується як резерв результативності функціонування підсистем маркетингової логістики.

На основі значень інтегральних показників результативності підсистем шляхом віднімання від одиниці їх фактичних значень було розраховано резерви результативності кожної підсистеми. Отримані результати графічно подано на рисунку 2.13 у вигляді кривої результативності функціонування системи маркетингової логістики АТП.

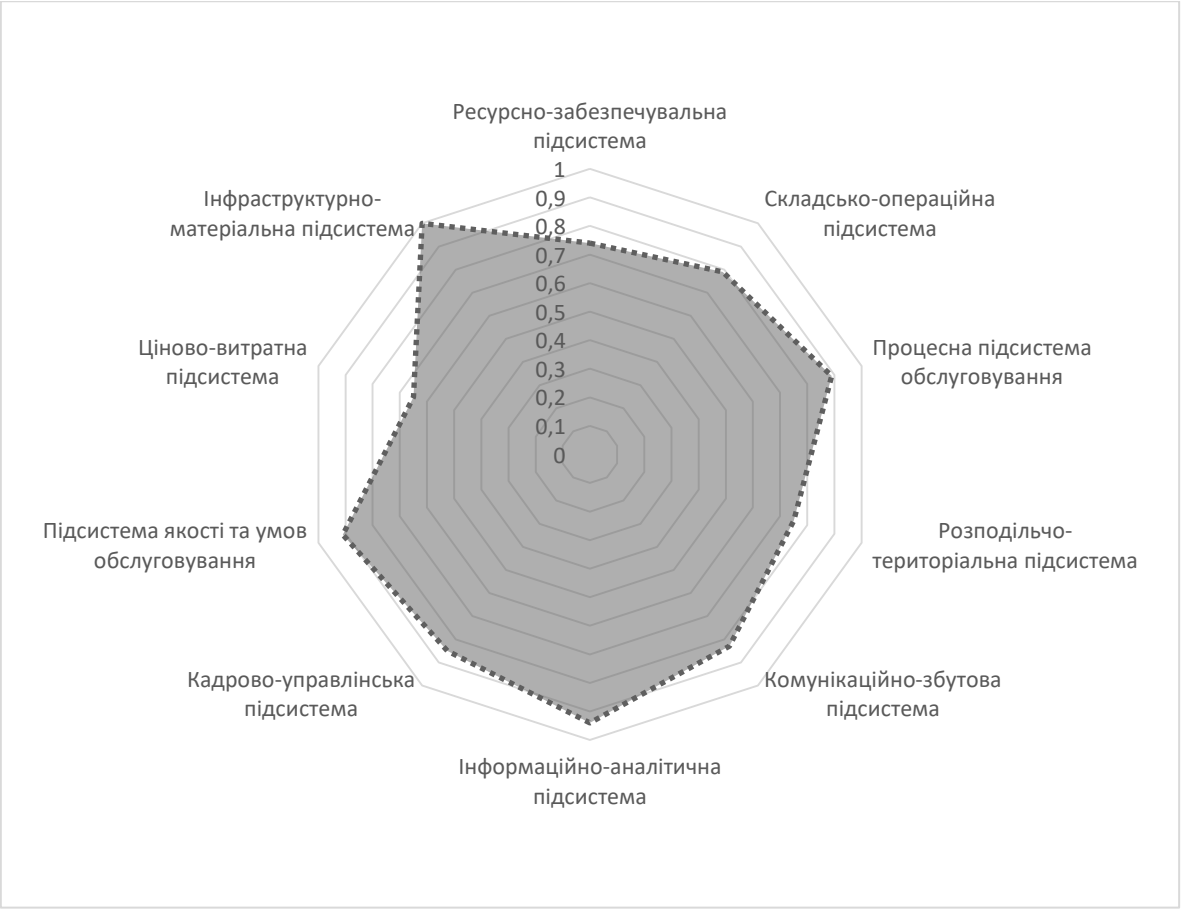


Рисунок 2.12 – Результативність роботи маркетингової логістики АТП

Джерело: Розроблено авторами.

На рисунку 2.13 графічно подано резерви результативності функціонування підсистем системи маркетинг-логістики АТП, що дозволяє виявити провальні точки її функціонування. Найбільші значення резерву результативності свідчать про наявність істотного нереалізованого потенціалу окремих підсистем та формують зони концентрації управлінських проблем у системі маркетинг-логістики.

Результати аналізу, подані на рисунку 2.13, дають підстави ідентифікувати низку провальних зон у функціонуванні системи маркетинг-логістики АТП, зокрема ціново-витратну, ресурсно-забезпечувальну, розподільчо-територіальну, складсько-операційну та комунікаційно-збутову підсистеми. Їхня вразливість зумовлена впливом воєнних дій, що проявляється у зростанні собівартості перевезень, нестабільності постачання матеріально-технічних ресурсів, порушенні логістичних маршрутів, обмеженій доступності складської інфраструктури, а також звуженні каналів комунікації з клієнтами та зниженні платоспроможного попиту.

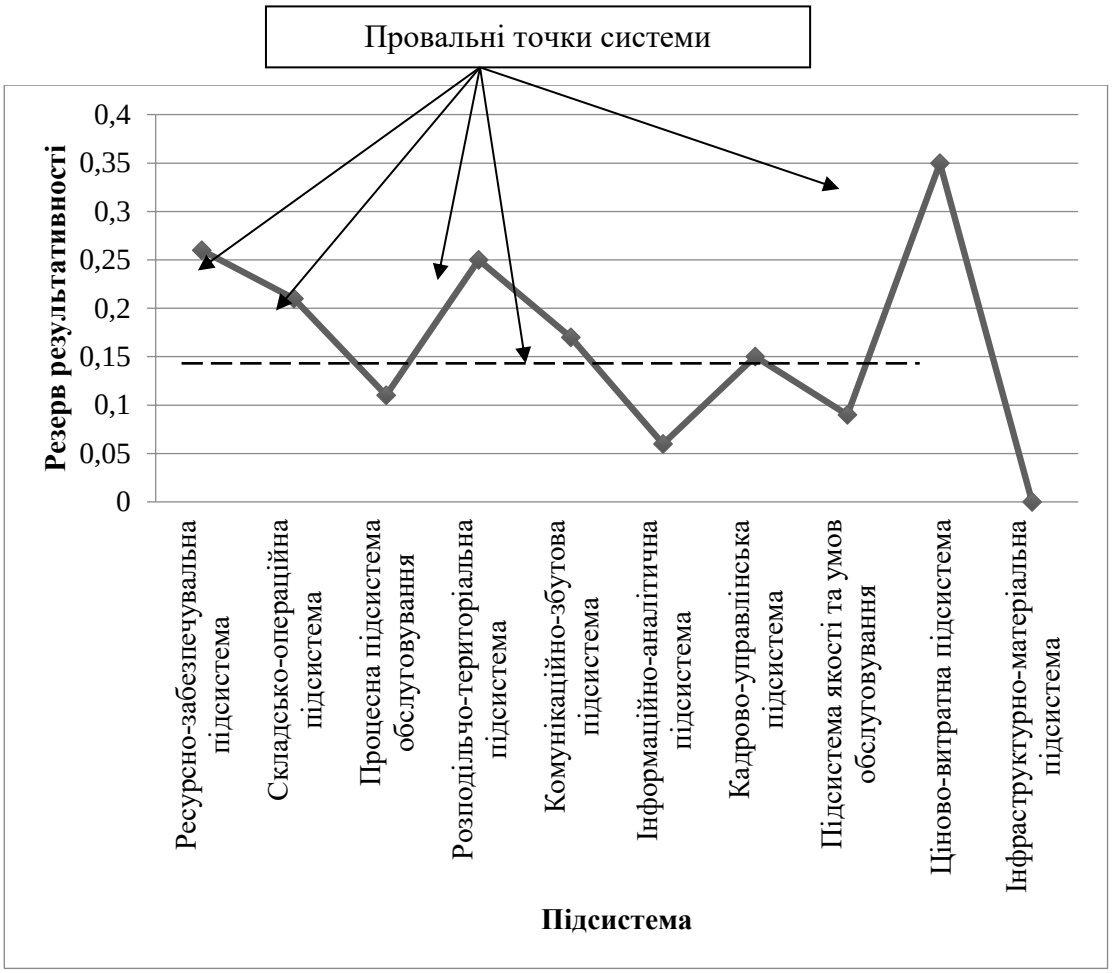


Рисунок 2.13 – Резерв результативності підсистем маркетингової логістики АТП

Джерело: Розроблено авторами.

Саме зазначені підсистеми формують основну частину резерву результативності системи маркетинг-логістики та потребують першочергової уваги з боку керівництва підприємства.

Застосування запропонованої методики дозволило отримати комплексну та деталізовану оцінку результативності системи маркетинг-логістики АТП шляхом послідовного аналізу результативності окремих процесів, підсистем і системи в цілому. Методичний підхід забезпечує зіставлення фактичних результатів функціонування з еталонними значеннями та дає змогу кількісно визначити резерви результативності на кожному рівні управління. Результати оцінювання свідчать, що підсистеми, безпосередньо пов’язані з наданням послуги та забезпеченням її якості, функціонують на достатньо високому рівні, що підтверджує стабільні ринкові позиції АТП та сформовану ділову репутацію підприємства. Водночас

виявлено наявність суттєвих резервів результативності у низці допоміжних підсистем, удосконалення яких є ключовою умовою підвищення ефективності системи маркетингової логістики в цілому [98].

Запропонована методика відрізняється від традиційних підходів орієнтацією на процесний рівень оцінювання, відмовою від використання коефіцієнтів значущості процесів та застосуванням інтегральних показників, що дозволяє уникнути нівелювання впливу окремих процесів на результативність підсистем. Узагальнення результатів за допомогою радарних і кумулятивних графіків забезпечує наочність аналізу та можливість ідентифікації провальних точок системи.

2.4. Діагностика логістичного обслуговування споживачів автотранспортного підприємства

Сучасні автотранспортні підприємства (АТП) функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлено динамічними змінами ринку логістичних послуг, посиленням конкуренції та зростанням вимог клієнтів до якості обслуговування. Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах воєнного стану, коли порушення транспортних маршрутів, нестача ресурсів, обмеження руху та підвищені ризики безпеки ускладнюють підтримання стабільності сервісу. У таких умовах здатність підприємства забезпечувати не лише своєчасне перевезення, а й гнучке, надійне та персоналізоване логістичне обслуговування стає ключовою конкурентною перевагою.

За М. Крістофером [99], логістичне обслуговування – це комплекс процесів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів через забезпечення точності, оперативності, доступності та гнучкості. Основні складові якості сервісу включають доступність, надійність, адаптивність, професійність персоналу та ефективність комунікацій. Таким чином, висока якість логістичного обслуговування прямо впливає на задоволеність клієнтів і формування їхньої лояльності, що стає критично важливим у періоди нестабільності.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність підприємства оперативно адаптувати свої логістичні процеси до мінливих умов: нестабільні маршрути, зміни у попиті, обмежений доступ до ринків та підвищені ризики виконання замовлень. Водночас клієнти очікують прозорості комунікацій, мінімізації затримок та

гарантованого виконання зобов'язань навіть за несприятливих обставин. Це підкреслює необхідність не лише розвитку процесів логістичного обслуговування, а й їх систематичної оцінки для визначення рівня ефективності, виявлення слабких місць та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливо актуальною стає оцінка логістичного сервісу з точки зору клієнтоорієнтованості, адже збереження лояльності наявних клієнтів у складних умовах економічної та воєнної нестабільності є більш вигідним, ніж постійне залучення нових. Впровадження індивідуальних логістичних рішень, підвищення прозорості обслуговування та забезпечення стабільності поставок у форс-мажорних ситуаціях формує конкурентні переваги підприємства та сприяє його стійкості на ринку.

Таким чином, ефективна система логістичного обслуговування в умовах воєнного часу є не лише інструментом підвищення задоволеності клієнтів, а й ключовим фактором конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Це зумовлює необхідність розроблення методик оцінки логістичного сервісу, що дозволяють комплексно аналізувати його якість, адаптивність і здатність до оперативного реагування на зовнішні виклики.

Ефективне управління логістичним сервісом вимагає системного підходу до оцінювання його рівня, що враховує як обов'язкові операційні показники, так і ціннісні характеристики, орієнтовані на споживача. Існуючі методики оцінки, зокрема моделі SERVQUAL, SCOR чи DEA, забезпечують комплексне вимірювання якості, однак часто не дозволяють відобразити співвідношення між базовими та диференційованими складовими обслуговування, що знижує практичну цінність результатів для управлінських рішень. Саме тому актуальним є застосування матричних підходів, які надають можливість структурно відобразити взаємозв'язки між рівнями логістичного сервісу та споживчими очікуваннями.

У сучасній логістичній науці якість обслуговування розглядають як багатокомпонентну систему, що охоплює параметри взаємодії між підприємством і споживачем. Методичні основи оцінювання логістичного сервісу закладено в моделі SERVQUAL (Парасураман А., Зейтамл В. А., Беррі Л. Л.) [100; 101], яка ґрунтується на порівнянні очікувань клієнтів із фактичним сприйняттям послуг. Її адаптували до логістики Бінсток Д. Р. та ін. [102], визначивши параметри точності

доставки, швидкості реагування й стабільності сервісу. Подальший розвиток моделі здійснили Рафеле К. [103] і Менцер Д. Т. [104], доповнивши її критеріями інформаційної підтримки та гнучкості ланцюгів постачання.

Водночас, хоча ці моделі дають змогу оцінити якість сервісу, вони не відображають ієрархії впливу різних складових на загальну ефективність логістичного обслуговування. Наприклад, інтеграція методів Канґо з концепцією QFD у дослідженнях Бакі Б. та ін. [105] дозволяє визначати пріоритетні характеристики сервісу, зокрема безпеку транспортування, проте потребує значних експертних оцінок і не завжди підходить для оперативного управління.

Системний підхід до оцінки логістичних процесів через ключові показники ефективності (KPI) представили Боверсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. і Купер М. Б. [106], наголошуючи на метриках, таких як час доставки, точність прогнозування, рівень виконання замовлень і транспортні витрати. Методи багатофакторного аналізу, зокрема DEA [107; 108], дозволяють визначати результативність на основі співвідношення ресурсів і результатів перевезень, а модель SCOR (APICS) [109] оцінює систему за продуктивністю, швидкістю, якістю й вартісною ефективністю. Проте ці підходи часто ігнорують безпосередній вплив споживчого досвіду на загальний рівень сервісу.

GAP-модель Зейтгамла [110] аналізує розрив між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем сервісу, проте її використання ускладнює суб’єктивність оцінок та недостатньо структуроване відображення взаємозв’язків між показниками. Українські дослідники (Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. та ін.) [111–113] трактують логістичний сервіс як поєднання очікувань і результатів, що визначають рівень задоволення споживача. У працях [114; 115] запропоновано інтегральну методику оцінки сервісу за десятьма групами показників – часовими, економічними, організаційними й соціальними, однак вони не враховують пріоритетність та взаємозалежність цих груп.

Окландер М. А. [116] виокремлює ключові критерії: своєчасність, повнота, збереження вантажу й економічність перевезень. Сумце О. М. [117] розробив багатофакторну модель оцінки транспортно-логістичного обслуговування, що враховує доступність, надійність і гнучкість сервісу. Новітні дослідження (Кілібарда С. та ін.) [118] пропонують застосування нечіткої логіки для діагностики логістичного обслуговування в умовах ризику, що адаптовано й українськими науковцями [119]. Спрощений підхід до вимірювання

рівня сервісу подано у Ковбатюка М. В. [120], який оцінює наявність послуг і відповідність очікуванням клієнтів, але без урахування їх ієрархічної структури та взаємозв’язків.

Отже, науковий інтерес до оцінювання логістичного сервісу зростає, однак більшість підходів зосереджено на якості обслуговування без врахування взаємозв’язків між складовими та пріоритетів для споживача. Це зумовлює потребу у створенні структурованого, матричного та адаптивного методичного підходу, що дозволяє комплексно оцінювати рівень логістичного обслуговування автотранспортних підприємств у сучасних умовах та робити обґрунтовані управлінські рішення.

У ході дослідження проведено комплексний аналіз рівня логістичного обслуговування автотранспортних підприємств з урахуванням операційних показників та споживчих очікувань. Виявлено, що традиційні підходи до оцінки сервісу, зосереджені здебільшого на кількісних характеристиках, не дозволяють повною мірою врахувати багатовимірний характер взаємодії підприємства зі споживачем. Тому для комплексної діагностики логістичного обслуговування доцільним є застосування матричного підходу, який забезпечує інтеграцію кількісних показників ефективності та суб’єктивних оцінок споживачів, дозволяючи отримати більш точну та структуровану інформацію для прийняття управлінських рішень.

На відміну від традиційних методик [100–120] (зокрема SERVQUAL чи SCOR), які акцентують переважно на вимірюванні якості процесів або ефективності логістичних операцій, матричний підхід дозволяє здійснювати порівняльну діагностику між фактичним рівнем логістичного обслуговування та очікуваною цінністю послуг для конкретних споживачів. Така побудова моделі забезпечує можливість не тільки виміряти якість сервісу у цілому, а й виявити дисбаланс між обов’язковими параметрами (операційна складова) та тими, що формують диференціацію і споживчу лояльність (ціннісна складова).

Продовжуючи попередні дослідження авторського колективу [121], у яких було теоретично обґрунтовано методичні засади оцінювання рівня логістичного обслуговування автотранспортних підприємств, у цій роботі подальший розвиток отримала практична складова методики. Зокрема, деталізовано систему показників, проведено їх нормування, а також здійснено розрахунки та

візуалізацію результатів за допомогою методу «радара» і матричного підходу.

У межах дослідження логістичне обслуговування розглядається як система двох рівнів:

– обов'язковий рівень (операційний) охоплює базові характеристики надійності, повноти, своєчасності та гнучкості доставки, які забезпечують виконання договірних зобов'язань;

– ціннісно-орієнтований рівень характеризує якість взаємодії із замовником, професійність персоналу, зручність комунікацій, репутацію перевізника та сприйняття клієнтом загальної якості сервісу.

Поділ показників логістичного обслуговування на дві групи зумовлено різною природою чинників, що формують сприйняття якості сервісу споживачем. Обов'язкові (ключові) показники відображають мінімально необхідний рівень операційної надійності, без якого взаємодія між перевізником і клієнтом не може бути стабільною. Вони охоплюють параметри, що визначають технічну та організаційну якість процесу – своєчасність доставки, повноту виконання замовлень, безперервність логістичних операцій, доступність та гнучкість сервісу. Такі показники виступають основою функціонування підприємства та є передумовою формування базової довіри клієнтів.

Ціннісно-орієнтовані (диференціюючі) показники, навпаки, відображають елементи сервісу, які не є обов'язковими для виконання контрактних зобов'язань, проте суттєво впливають на рівень задоволеності й лояльності клієнтів. До них належать супровід і персоналізація послуг, якість комунікації, репутаційна складова, професійність персоналу, візуальні характеристики рухомого складу тощо. Саме ці параметри створюють додану споживчу цінність, підсилюють конкурентні переваги підприємства та забезпечують його диференціацію на ринку логістичних послуг.

Запропоноване двокомпонентне групування показників відображає логіку формування повного спектра логістичного сервісу: від базових, обов'язкових характеристик ефективності до ціннісних аспектів взаємодії, що формують сталі клієнтські відносини. Поєднання цих двох рівнів у межах єдиної матриці дозволяє забезпечити як об'єктивність оцінювання, так і можливість урахування суб'єктивних чинників, пов'язаних із сприйняттям якості послуг.

Таким чином, двокомпонентне групування показників відображає логіку формування повного спектра логістичного сервісу: від базових, обов'язкових характеристик ефективності до ціннісних аспектів взаємодії, що формують сталі клієнтські відносини.

Поєднання цих двох рівнів у межах єдиної матриці забезпечує не лише об'єктивність оцінювання, а й урахування суб'єктивних чинників, пов'язаних із сприйняттям якості послуг.

Відповідно до наведеного підходу, у таблиці 2.11 систематизовано показники, які характеризують обидві складові логістичного сервісу із зазначенням формул їх розрахунку та змістовного тлумачення.

Таблиця 2.11 – Система показників оцінювання рівня логістичного обслуговування споживачів

Показник	Формула	Значення
1	2	3
Обов'язкові (ключові) показники логістичного обслуговування		
Доступність обслуговування		
Норма насичення попиту	Dn = (De/D)*100%	Dn – норма насичення попиту на певну послугу в розрахунковому періоді; De – загальна наявна кількість замовлених послуг в розрахунковому періоді; D – загальний попит на послуги АТП в розрахунковому періоді.
Повнота охоплення замовленнями	C = 1/n ∑ (Oa/O)*100%,	C – повнота охоплення замовленнями в розрахунковому періоді; Oa – загальна кількість повністю задоволених замовлень в розрахунковому періоді; O – загальна кількість замовлень в розрахунковому періоді.
Функціональність		
Швидкість доставки	T = 1/n ∑ (Tf/Tc)→1	T – ступінь задоволення споживацьких очікувань стосовно швидкості виконання замовлення на послугу в розрахунковому періоді; Tf – фактичний час виконання замовлення в розрахунковому періоді; Tc – час виконання замовлення за домовленістю в розрахунковому періоді.
Безперервність доставки	K = 1/n ∑ (Qt/Q)→1	K – безперебійність доставки в розрахунковому періоді; Qt – кількість замовлень, виконаних в строк в розрахунковому періоді, од Q – загальна кількість замовлень ї в розрахунковому періоді, од n – кількість споживачів

Продовження табл. 2.11

1	2	3
Гнучкість доставки	F = Qh/Qc→1	де F – гнучкість доставки в розрахунковому періоді; Qh – задоволені вимоги споживачів щодо модифікації логістичного обслуговування в розрахунковому періоді; Qc – загальна кількість вимог щодо модифікації логістичного обслуговування в розрахунковому періоді
Рівень недоліків сервісу	Y = Qr/Qc→min	Y – рівень недоліків логістичного обслуговування в розрахунковому періоді; Qr – кількість заявок з приводу недоліків обслуговування при доставці в розрахунковому періоді.
Ціннісно-орієнтовані (диференціюючі) показники логістичного обслуговування		
Показники послуг орієнтованих на споживача		
Виконання експедирування вантажу	$c=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом,бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування
Належний супровід вантажу		
Послуги, орієнтовані на стимулювання продажів		
Економічна ефективність реклами	$c=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом,бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування
Достовірність рекламних об'явлень	$c=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом, бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування, чол
Результативність впровадження системи знижок,	$\Delta П=П_{зниж}-П$	$П_{зниж}$ – отриманий фінансовий результат за умови надання знижок, грн; П – фінансовий результат без впровадження системи знижок, грн
Послуги, орієнтовані на перевізника		
Широта асортименту послуг	$c=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом, бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування, чол
Повнота асортименту послуг	$c=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом, бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування, чол
Непрямі показники		
Особисті якості персоналу		
Гостинність	$c=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом, бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування, чол
Ввічливість		
Компетентність		
Середовище надання послуги		
Репутація перевізника		aj – бальна оцінка, дана j-м експертом, бал;

Закінчення табл. 2.11

1	2	3
Особливий зовнішній вигляд персоналу	$c = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} a_j$	n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування
Вигляд та функціональні особливості рухомого складу	$c = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом,бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування
Пристосування до специфічних вимог замовника	$c = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом,бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування
Пристосування до часових вимог замовника	$c = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} a_j$	aj – бальна оцінка, дана j-м експертом,бал; n – кількість експертів, що беруть участь в оцінці якості обслуговування
Рівень обізнаності споживача про альтернативні пропозиції	Рал.пр = 1 - 1/Na,	Na - кількість альтернативних пропозицій на ринку послуг, про які обізнаний споживач, од.
Показник чутливості до пропозицій на ринку послуг	Чзп = Зцф / Зmax,	Зцф – фактична ціна послуги, встановлена підприємством, грн; Зmax – вища межа послуги даної категорії на ринку послуг, грн.

Джерело: складено за [111–121].

Для кожного рівня було відібрано систему показників, що відображають ключові елементи логістичного сервісу. Кожен показник розраховується за відповідною формулою та нормується до діапазону [0;1], що забезпечує можливість їхнього подальшого порівняння. На основі отриманих значень визначаються середні індекси обов'язкового та ціннісного рівня для кожного споживача.

Для практичного здійснення діагностики рівня логістичного обслуговування запропоновано використовувати матричний підхід, який забезпечує одночасне врахування двох взаємопов'язаних складових – операційної та ціннісної.

Побудована матриця дозволяє візуалізувати положення кожного споживача у системі координат, де:

– вісь X (горизонтальна) відображає обов'язковий рівень логістичного обслуговування (ОЛО), тобто сукупність базових операційних характеристик, що забезпечують надійність і стабільність виконання послуг;

– вісь Y (вертикальна) відображає ціннісно-орієнтований рівень (ЦЛО), який характеризує сприйняття сервісу споживачем, рівень персоналізації, гнучкості, репутаційної та комунікаційної складової.

На рис. 2.14 стрілками показані можливі перспективи зміни рівня обслуговування споживачів. Виходячи з можливих й бажаних для підприємства перспектив розвитку відносин з кожним споживачем, організація розробляє програми покращення логістичного обслуговування. Таким чином, може бути проведена|виробляти| кількісна та якісна оцінка рівня логістичного обслуговування споживачів АТП з використанням матриці діагностики.

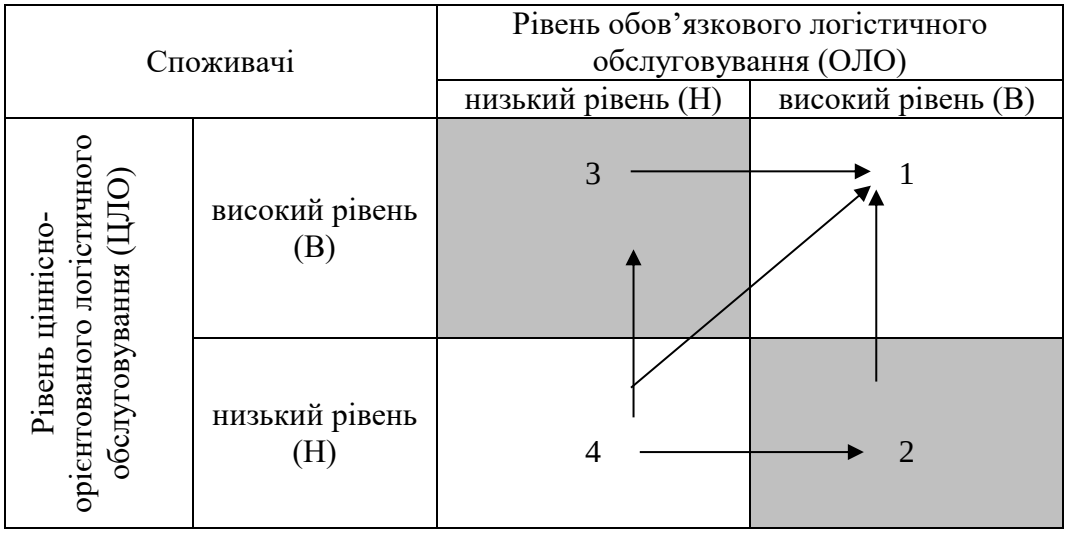


Рисунок 2.14 – Матриця діагностики рівня логістичного обслуговування споживачів

Джерело: сформовано авторами

Кожен споживач позначається на матриці окремою точкою з координатами $I_{ОЛО}$, $I_{ЦЛО}$, що визначають його індивідуальну оцінку логістичного сервісу. На основі співвідношення цих координат формується чотирисекторна структура матриці:

- I квадрант (В/В) – високі показники обох рівнів, що свідчить про стратегічну лояльність клієнтів та оптимальний баланс між якістю обслуговування і сприйняттям цінності;
- II квадрант (В/Н) – високий операційний, але низький ціннісний рівень, коли якість доставки забезпечується технічно, проте відсутня емоційна або комунікаційна складова взаємодії
- III квадрант (Н/В) – високий ціннісний, але низький операційний рівень, що означає позитивне ставлення клієнта за наявності

організаційних недоліків у сервісі (сектор прихильності з потенціалом);

- IV квадрант (Н/Н) – низькі значення обох індексів, які вказують на критичний рівень обслуговування та загрозу втрати клієнта;.

Така побудова матриці дозволяє не лише кількісно оцінити рівень логістичного сервісу для кожного клієнта, а й візуально виявити сегменти, що потребують різних управлінських рішень: збереження лояльних клієнтів, підвищення базового рівня обслуговування або трансформації відносин із проблемними замовниками.

Побудована на цій основі двовимірна матриця діагностики дозволяє відобразити позицію кожного клієнта підприємства у координатах "операційна ефективність – споживча цінність". Просторова інтерпретація результатів робить можливим візуальне виділення груп споживачів із різним рівнем задоволеності та визначення напрямів удосконалення логістичного сервісу. Таким чином, матричний підхід виконує функцію аналітичного інструменту для формування клієнтоорієнтованих стратегій управління обслуговуванням, з урахуванням як реальних операційних показників, так і очікувань замовників у специфічних умовах воєнного часу. З метою практичної перевірки запропонованої методики було проведено її апробацію на прикладі одного з автотранспортних підприємств м. Харкова, що здійснює вантажні перевезення в межах України та надає комплекс логістичних послуг – експедирування, складське обслуговування, супровід і клієнтський сервіс. З етичних міркувань та відповідно до умов співпраці назву підприємства не розкриваємо, оскільки частина вихідних даних має внутрішньовиробничий характер і стосується комерційно чутливої інформації. Крім того, у зв'язку з воєнними діями розголошення детальних відомостей про діяльність транспортних підприємств може створювати потенційні ризики для їх безпеки, що також обумовлює необхідність збереження конфіденційності.

Оцінка рівня логістичного обслуговування автотранспортного підприємства здійснювалася з використанням методу радара, який поєднує експертну оцінку та кількісне визначення інтегрального рівня сервісу. Апробація проводилася в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними діями, дефіцитом матеріальних ресурсів і змінами транспортних маршрутів. Це дозволило перевірити дієвість методики не лише в стандартних, а й у кризових умовах, коли якість логістичного сервісу набуває стратегічного значення для збереження

клієнтської бази. Оцінювання рівня логістичного обслуговування здійснювалося за двома групами показників – обов'язковими (операційними) та ціннісно-орієнтованими (диференціюючими). Для кожного клієнта підприємства були зібрані первинні дані щодо фактичного виконання логістичних операцій (час доставки, своєчасність, повнота замовлень, стабільність процесів) і проведено експертне оцінювання нематеріальних аспектів сервісу (комунікація, професійність персоналу, гнучкість, репутація перевізника).

Усі кількісні та бальні показники було нормовано до безрозмірного інтервалу [0;1], що дало змогу порівняти параметри різної природи. Далі здійснено агрегування нормованих значень у межах кожної групи показників шляхом обчислення середнього арифметичного. За методом радара ці інтегральні індекси візуалізуються через полігон на радарній діаграмі, а кількісне значення інтегрального рівня визначається як відношення площі полігону до площі максимально можливого кола, що забезпечує одночасно наочне представлення та об'єктивне вимірювання рівня логістичного сервісу. У результаті для кожного споживача визначено два інтегральні індекси:

– індекс обов'язкового рівня логістичного обслуговування, що характеризує операційну ефективність;

– індекс ціннісно-орієнтованого рівня, який відображає сприйняття сервісу споживачем.

Для кількісної оцінки рівня логістичного обслуговування споживачів автотранспортного підприємства застосовано поетапний розрахунок показників обов'язкового рівня (ОЛО), який характеризує операційну складову сервісу.

Вихідні дані для побудови розрахункової моделі сформовано на основі первинної документації підприємства – журналів обліку перевезень, заявок клієнтів, маршрутних листів, актів виконаних робіт та звітів диспетчерської служби за розрахунковий період. На їх основі визначено кількісні параметри, що відображають фактичні умови надання логістичних послуг: обсяги замовлень, рівень задоволення попиту, своєчасність доставки, частоту модифікацій сервісу та наявність претензій з боку клієнтів.

Наведемо приклад розрахунків щодо оцінювання показників обов'язкового рівня логістичного обслуговування. Формули для їх обчислення наведені у таблиці 2.11. Вихідні дані, отримані за

результатами аналізу документів і статистичних звітів підприємства, систематизовано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для оцінки обов'язкового рівня логістичного обслуговування

Показник	Ум. позн.	Значення показника за споживачами									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Загальна наявна кількість замовлених послуг в розрахунковому періоді, од	De	106	103	99	103	99	96	103	93	98	109
Загальний попит на послуги в розрахунковому періоді, од	D	100	99	98	100	101	102	101	89	94	104
Загальна кількість повністю задоволених замовлень в розрахунковому періоді	Oa	1	3	2	4	2	3	1	0	2	0
Загальна кількість замовлень в розрахунковому періоді.	O	135	120	90	126	90	120	155	145	200	0
Фактичний час виконання замовлення в розрахунковому періоді, год	Tf	13	7	10	3	4	8	6	5	13	16
Час виконання замовлення за домовленістю в розрахунковому періоді, год	Tc	104,5	100,5	100	104,9	108	99	101,8	113,1	98,2	106
Кількість замовлень, виконаних в строк в розрахунковому періоді, од	Qt	101,3	102,4	101,2	99,8	106,6	94,5	98,7	112,4	3352,6	102
Загальна кількість замовлень в розрахунковому періоді, од	Q	135	126	148	165	175	185	193	146	153	174
Задоволені вимоги споживачів щодо	Qh	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
модифікації логістичного обслуговування в розрахунковому періоді											
Загальна кількість вимог щодо модифікації логістичного обслуговування в розрахунковому періоді	Qc	6	8	8	6	7	8	6	9	3	6
Кількість заявок з приводу недоліків обслуговування при доставці в розрахунковому періоді.	Qr	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1

Джерело: сформовано авторами

Після здійснення розрахунків отримані показники було нормовано та зведено у таблицю 2.13, яка містить узагальнені й умовно-еталонні значення, необхідні для подальшої побудови діаграми типу «радар».

Таблиця 2.13 – Значення показників для побудови радару за обов'язковим рівнем логістичного обслуговування

Показник	Ум. позн.	Значення показника за працівниками										Еталонне значення (максимальне)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норма насичення попиту	Dn	0,060	0,040	0,010	0,030	0,020	0,059	0,020	0,045	0,043	0,048	0,060
Повнота охоплення замовленнями	C	0,75	0,25	0,50	0,00	0,50	0,25	0,75	1,00	0,50	1,00	1,00
Швидкість доставки	T	1,00	0,10	0,55	0,00	0,50	0,75	0,25	0,90	0,60	1,00	1,00
Безперервність доставки	K	0,92	0,86	0,90	0,67	0,75	0,88	0,83	0,80	0,92	0,94	1,00

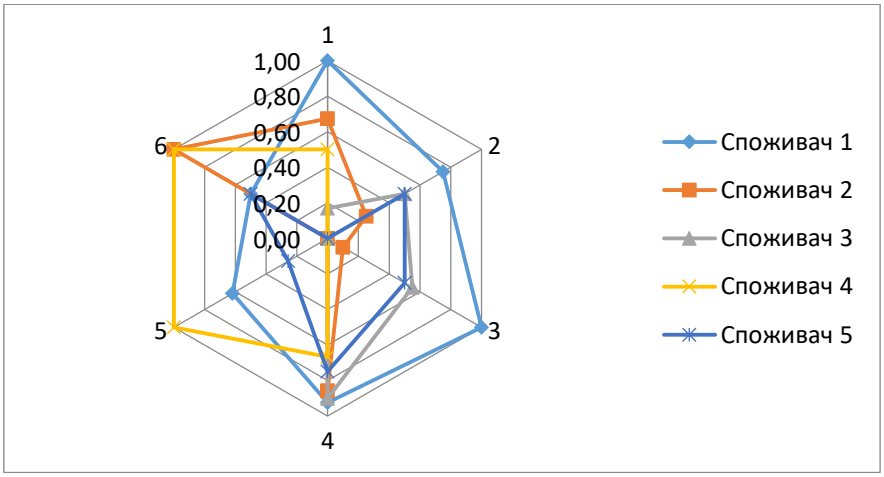
Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Гнучкість доставки	F	0,032	0,019	0,012	0,051	0,013	0,048	0,031	0,006	0,971	0,039	1,00
Рівень недоліків обслуговування	Y	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0

Джерело: сформовано авторами

Застосування такого підходу забезпечує наочне відображення співвідношення ключових параметрів логістичного сервісу за окремими споживачами та дозволяє ідентифікувати відхилення від нормативних орієнтирів, що визначають оптимальний рівень логістичного обслуговування. Наступним етапом дослідження є побудова радарної діаграми для оцінювання обов'язкового рівня логістичного обслуговування (рис. 2.15).

а)



б)

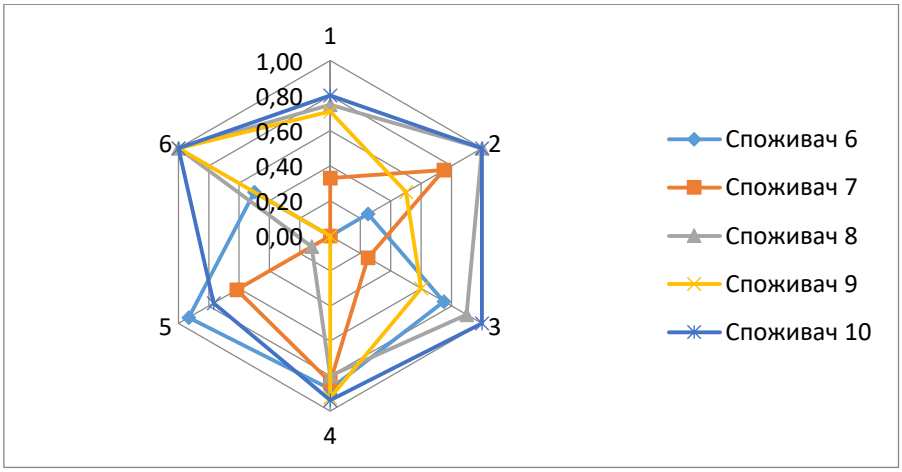


Рисунок 2.15 – Радар значень показників обов'язкового рівня логістичного обслуговування

Джерело: сформовано авторами

Її формування здійснюється на основі даних, поданих у таблиці 3, що забезпечує можливість комплексного порівняння індивідуальних результатів за всіма показниками та виявлення зон, які потребують удосконалення. Після|потім| побудови|шикування| радара розрахуємо загальну|спільну| площу|майдан| круга|кола| яка відповідає максимальному бузовому рівню логістичного обслуговування споживача:

$S = 3,14 \cdot 1^2 = 3,1416$, при $R = 1$.

$\alpha = 360 / 6 = 60$ град. або 1,05 рад.

$Sin60^o \approx 0,866$.

Наприклад, площа самого радара по першому споживачу дорівнює:

$Sp_1 = \frac{1}{2} sin60^o$.
(1,0*0,75+0,75*1,0+1,0*0,92+0,92*0,62+0,62*0,50+0,50*1,0) =

$= 0,433 \cdot 3,80 = 1,65$.

Інтегральний показник дорівнює:

$К_1 = 1,65 / 3,1416 = 0,52$.

Аналогічно розраховуємо по інших споживачах. Результати розрахунків по всіх споживачах АТП наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок обов'язкового рівня логістичного обслуговування

Споживачі	Площа радара (Si)	Інтегральний показник (Кі)
1	1,65	0,52
2	0,41	0,13
3	0,37	0,12
4	0,94	0,30
5	0,41	0,13
6	0,92	0,29
7	0,50	0,16
8	1,45	0,46
9	0,83	0,26
10	2,18	0,69

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, після побудови радара, наочно видно, у яких споживачів високе значення обов'язкового рівня обслуговування. У цих споживачів показники наближені до еталонного значення «1», такими є: №1 та №10. З самими низькими показниками виступають споживачі: № 2, № 3 та № 5.

Аналогічним чином було розраховано показники ціннісно-орієнтованого рівня логістичного обслуговування, сформовані на основі результатів анкетування споживачів щодо їх задоволеності якістю сервісу, швидкістю реагування, гнучкістю процесів та комунікаційною взаємодією з підприємством. Зібрані дані було узагальнено, нормовано та оброблено за допомогою методу «радара», що дозволило виявити індивідуальні відмінності у сприйнятті сервісу, визначити зони покращення та побудувати інтегральну оцінку ціннісного рівня логістичного обслуговування.

Отримані інтегральні оцінки стали основою побудови матричної моделі діагностики, де координати кожного клієнта визначаються парою значень ($І_{ОЛО}$, $І_{ЦЛО}$). Це дозволило виявити закономірності співвідношення між операційною ефективністю підприємства та рівнем клієнтської лояльності.

Для забезпечення репрезентативності до аналізу було включено клієнтів із різною частотою та тривалістю співпраці – від стратегічних партнерів до епізодичних замовників. У даній монографії з метою наочності подано фрагмент результатів дослідження – усереднені значення індексів для десяти основних споживачів підприємства, які ілюструють застосування запропонованого матричного підходу. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Середні значення рівнів логістичного обслуговування по кожному споживачу

Споживачі	Середнє значення обов'язкового рівня логістичного обслуговування	Середнє значення ціннісного рівня логістичного обслуговування
Споживач 1	0,52	0,69
Споживач 2	0,13	0,59
Споживач 3	0,12	0,69
Споживач 4	0,30	0,32
Споживач 5	0,13	0,21
Споживач 6	0,29	0,52
Споживач 7	0,16	0,44
Споживач 8	0,46	0,42
Споживач 9	0,26	0,22
Споживач 10	0,69	0,70

Джерело: сформовано авторами

Далі здійснено побудову матриці діагностики рівня логістичного обслуговування споживачів підприємства за двома групами показників – показниками обов'язкового та ціннісного рівня (рис. 2.16).

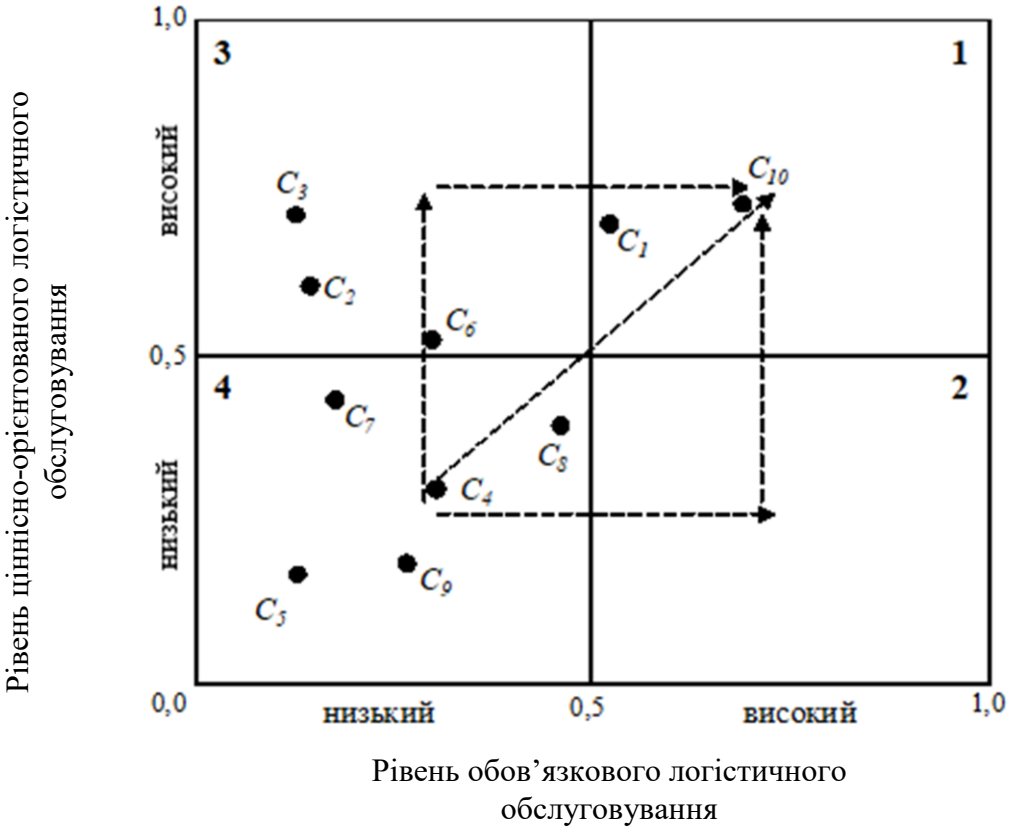


Рисунок 2.16 – Матриця діагностики рівня логістичного обслуговування

Джерело: сформовано авторами

У цій матриці кожен споживач представлений у вигляді крапки, координати якої визначаються значеннями інтегральних індексів $I_{ОЛО}$ та $I_{ЦЛО}$.

Аналіз розташування точок дозволяє наочно і структуровано визначити, до яких категорій логістичного обслуговування належать клієнти, а також виявити закономірності взаємозв'язку між операційною ефективністю підприємства та сприйняттям сервісу споживачами.

Такий підхід забезпечує системне і наочне представлення результатів діагностики, що сприяє подальшому прийняттю управлінських рішень щодо підвищення якості логістичного сервісу.

У сегмент високого рівня логістичного обслуговування (1) увійшли два споживачі – №10 та №1, що свідчить про високий ступінь

задоволеності їхніх потреб і ефективність взаємодії з підприємством. Сегмент середнього рівня не містить жодного представника, що підкреслює розрив між оптимальними та низькими показниками обслуговування.

У сегмент низького рівня логістичного обслуговування (4) потрапили п’ять споживачів (№4, 5, 7, 8 та 9), для яких характерне негативне ставлення до діяльності підприємства. Це сигналізує про критичну необхідність або перегляду співпраці з цими клієнтами, або системних заходів щодо підвищення якості їх обслуговування, зосереджених на стабілізації сервісних процесів і підвищенні рівня задоволеності.

На підставі проведеного оцінювання всі споживачі АТП були віднесені до відповідних сегментів матриці.

На рис. 2.16 відображено можливі траєкторії зміни рівня логістичного обслуговування, які визначаються внутрішніми адаптаційними ресурсами підприємства та впливом зовнішніх факторів, зокрема умов воєнного часу.

Зміни позицій споживачів у матриці можуть відбуватися як у напрямку підвищення, так і погіршення рівня обслуговування, що підкреслює необхідність постійного моніторингу, аналізу та своєчасного коригування логістичних стратегій.

Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільність операцій, а й підтримувати конкурентні переваги АТП в умовах підвищеної невизначеності.

Виходячи з позиціонування кожного споживача в межах запропонованої матриці діагностики, були визначені індивідуалізовані напрями вдосконалення логістичного обслуговування, що дозволяють цілеспрямовано підвищувати якість сервісу та зміцнювати лояльність клієнтів (табл. 2.16).

Напрями коригування стратегій визначені з урахуванням поєднання операційного та ціннісно-орієнтованого рівнів обслуговування (ОЛО/ЦЛО) для кожного сегмента.

Запропоновані стратегічні заходи спрямовані на підвищення клієнтської лояльності, стабілізацію партнерських відносин та забезпечення високого рівня логістичного сервісу навіть в умовах воєнного стану, коли особливе значення набувають надійність, оперативність реагування та гнучкість логістичних рішень.

Таблиця 2.16 – Визначення напрямків вдосконалення логістичного обслуговування споживачів

№	Сектор матриці логістичного обслуговування	Характеристика рівнів ОЛО / ЦЛО	Основні стратегічні дії щодо вдосконалення
1	Стратегічна лояльність (Високий ОЛО / Високий ЦЛО)	В / В	Утримання клієнтів через стабільну якість послуг, гнучкість в умовах воєнного часу, індивідуальна підтримка, пріоритетне забезпечення ресурсами. Регулярні аудити сервісу, використання аналітики клієнтського задоволення, персоналізовані комунікації.
2	Прихильність з потенціалом (Низький ОЛО / Високий ЦЛО)	Н / В	Покращення базового обслуговування (доставка, точність, надійність), інвестування в інфраструктуру та логістичні процеси, оперативне реагування на запити з урахуванням ціннісних очікувань. Впровадження KPI для ключових процесів, контроль SLA, аналітика ефективності доставки.
3	Функціональна перевага без емоційного зв'язку (Високий ОЛО / Низький ЦЛО)	В / Н	Впровадження елементів персоналізації, розвиток сервісів доданої цінності, програми лояльності, комунікаційні ініціативи для зміцнення емоційного зв'язку. Використання CRM-аналітики, персоналізовані пропозиції та бонусні механізми.
4	Критичні втрати (Низький ОЛО / Низький ЦЛО)	Н / Н	Комплексна трансформація обслуговування: індивідуалізація сервісу, покращення якості логістики, навчання персоналу, впровадження стандартів ISO та Lean-підходів, оновлення інфраструктури, переоцінка доцільності співпраці. Визначення критичних точок процесів та оптимізація логістики.

Джерело: сформовано авторами

Отримані результати формують підґрунтя для розробки адаптивної моделі логістичного обслуговування, здатної забезпечити не лише поточну ефективність, а й довгострокову стійкість логістичної системи підприємства. З метою підвищення рівня обслуговування та збереження клієнтської бази доцільним є впровадження диференційованих сервісних заходів, орієнтованих на різні сегменти споживачів. На основі матриці сегментації (рис. 2.15) клієнти були класифіковані за чотирма стратегічними напрямами, що дозволяє формувати цільові заходи для зміцнення лояльності, оптимізації витрат та адаптації до динамічного й нестабільного середовища.

Особливістю запропонованого підходу є врахування специфіки воєнного часу, що вимагає гнучкого підходу до логістики, швидкої

адаптації до ризиків і застосування доступних цифрових інструментів. Використання мобільних додатків, чат-платформ, GPS-моніторингу, а також персоналізованих процедур комунікації дозволяє мінімізувати втрати клієнтів і підвищити ефективність логістичного обслуговування. Такий підхід виступає не лише антикризовим інструментом, але й стратегічною основою для трансформації логістичної діяльності АТП у поствоєнний період.

Узагальнені заходи для кожного сегмента споживачів наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Заходи з покращення логістичного обслуговування клієнтів АТП за сегментами матриці

Сегмент	Клієнти	Рекомендовані заходи
1	2	3
1. Стратегічна лояльність (високий рівень обов'язкового та ціннісного ЛО)	С1, С10	Основне завдання – забезпечення стабільності та збереження довіри ключових клієнтів. Запровадження базового GPS-моніторингу з використанням мобільних пристроїв (Google Maps/Share Location); організація безперервного каналу комунікації (Viber/Telegram) для оперативного інформування про графіки, обмеження, об'їзні маршрути та ризики; призначення відповідального куратора (диспетчер або менеджер) для кожного стратегічного клієнта; встановлення механізму оперативного перенесення рейсів у разі загроз безпеки (інформування за 3–6 годин); впровадження компенсаційних або резервних заходів при форс-мажорі (альтернативний транспорт, пріоритетна доставка, знижки).
2. Прихильність з потенціалом (низький ОЛО, високий ЦЛО)	–	Основне завдання – підвищення якості базового сервісу та обґрунтування подальшої співпраці. Надання інформаційних матеріалів про можливості покращення сервісу; тестування нових маршрутів або сервісів для підтвердження цінності співпраці; стимулювання зворотного зв'язку щодо очікувань та бар'єрів; впровадження стандартів якості доставки; залучення до участі в акційних програмах та партнерських ініціативах.
3. Функціональна перевага без емоційної прив'язаності (високий ОЛО, низький ЦЛО)	С2, С3, С6	Основне завдання – формування додаткової цінності та емоційного зв'язку. Проведення анкетування через Google Forms або месенджери для збору індивідуальних очікувань; створення прямого каналу комунікації «водій–диспетчер–клієнт» для оперативного зворотного зв'язку; надання опцій щодо часу доставки, повідомлень за 1 годину до прибуття, вибору черговості обслуговування; впровадження елементів мікролояльності (символічні подяки, бонуси, дисконт на 10-те замовлення); інформування про стандарти безпеки та готовність підприємства працювати в умовах ризику, що підвищує довіру.
4. Критичні втрати – потенційно	С4, С7, С8	Основне завдання – повторна активація співпраці та зниження бар'єрів до взаємодії. Реалізація «відновлювального тижня»: підвищена увага, персональний

Продовження табл. 2.17

1	2	3
відновлювані (середній або низький рівень ЛО при наявності потенціалу)		менеджмент, щоденні звіти про виконання рейсів; короткостроковий пілотний договір або цінова пропозиція (знижка на перші 1–2 рейси); демонстрація гнучкості через доставку «день у день» у межах близьких локацій; оперативне виявлення основних проблем (затримки, документообіг, комунікація) та надання конкретних рішень; впровадження простого GPS-моніторингу для прозорості процесів; укладення «гнучкого меморандуму на період воєнного стану» з можливістю коригування умов.
4. Критичні втрати – практично втрачені (низький рівень як обов'язкового, так і ціннісного ЛО)	С5, С9	Основне завдання – мінімізація витрат при одночасному збереженні потенційного каналу співпраці. Надання стандартного пакета послуг (1–2 рейси на тиждень, обмежена географія, без індивідуалізації); переведення клієнтів у «пасивний режим» з періодичним інформаційним супроводом (розсилки, акції, повідомлення про спеціальні умови); одноразовий контакт з боку керівництва за наявності стратегічного інтересу; поетапне згортання співпраці за економічної недоцільності (без шкоди іміджу); пропозиція короткотермінової тестової угоди з мінімальними зобов'язаннями.

Джерело: сформовано авторами

Вони ілюструють адаптивну модель логістичного обслуговування, орієнтовану на збереження та розвиток клієнтських відносин в умовах високої невизначеності, дозволяючи оперативно реагувати на зміни попиту, логістичні обмеження та ризики, пов'язані з воєнним станом.

Водночас для досягнення сталих результатів та формування цілісної системи логістичного обслуговування необхідне організаційне впровадження моделі на рівні підприємства та її інтеграція у стратегічне управління.

В умовах ресурсних обмежень, зовнішніх загроз та втрати частини ринку, системний підхід до логістичного обслуговування має включати такі ключові напрями: зміцнення управлінської відповідальності, формалізація сервісних процедур, створення внутрішніх стандартів якості, цифровізація процесів, удосконалення комунікації та підготовка персоналу.

Інституціоналізація логістичного сервісу у структурі діяльності вантажного автотранспортного підприємства забезпечить не лише збереження існуючих клієнтів, а й підготує організацію до функціонування в післякризовий період. Узагальнений план реалізації наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Комплексний план впровадження системи логістичного обслуговування в АТП

Напрям	Ключові дії	Очікуваний ефект
1. Управлінське забезпечення	- Визначення політики ЛО - Розподіл відповідальності - Призначення куратора з ЛО	Централізація управління логістичним сервісом, посилення відповідальності
2. Формалізація процедур	- Створення стандартів (інструкцій, регламентів) - Документування алгоритмів обслуговування	Уніфікація дій персоналу, контроль якості та відтворюваність процесів
3. Аналіз договорів і клієнтських умов	- Регулярний перегляд контрактів - Адаптація умов під ризики - Узгодження з клієнтами змін	Підвищення довіри, зниження правових і фінансових ризиків
4. Управління постачаннями	- Оцінка постачальників - Закупівлі під критичні потреби - Контроль якості поставок	Стабільність у логістичному ланцюгу, зниження простоїв
5. Операційна логістика (склад, навантаження, доставка)	- Чіткі інструкції до кожної операції - Запобігання втратам і затримкам	Стабільність і передбачуваність сервісу
6. Внутрішній аудит якості ЛО	- Проведення регулярних перевірок - Виявлення відхилень - Розробка коригувальних дій	Постійне вдосконалення, зменшення помилок
7. Підготовка персоналу	- Визначення потреб у навчанні - Проведення тренінгів - Ведення обліку кваліфікації	Підвищення компетентності, готовність до нестандартних ситуацій
8. Цифровізація обслуговування	- Використання GPS, месенджерів, онлайн-форм - Створення каналів швидкого зворотного зв’язку	Підвищення прозорості сервісу, оперативність рішень
9. Клієнтоорієнтованість	- Персоналізовані опції обслуговування - Гнучкі рішення у форс-мажорних умовах	Підвищення лояльності, конкурентна перевага
10. Комунікаційна стратегія	- Створення інформаційних каналів - Прозорість рішень підприємства - Активна підтримка в умовах загроз	Зменшення тривожності клієнтів, зміцнення ділових відносин

Джерело: сформовано авторами

Запропоновані напрями охоплюють ключові аспекти логістичного сервісу: від управлінського супроводу й формалізації процедур до цифровізації, підготовки персоналу та активної комунікації з клієнтами. Реалізація таких заходів сприятиме централізації управління логістичними функціями, зменшенню внутрішніх втрат, підвищенню передбачуваності та якості послуг.

Проведене дослідження підтвердило доцільність застосування матричного підходу для діагностики рівня логістичного обслуговування в автотранспортних підприємствах. Такий підхід дозволяє системно оцінювати показники сервісу за двома ключовими групами – обов'язковими (операційними) та ціннісно-орієнтованими, що відображають сприйняття клієнтів, рівень їх задоволеності та лояльності.

Розроблена матриця діагностики, побудована на основі нормованих показників і реалізована за допомогою методу «радара», інтегрована з елементами експертної оцінки, забезпечує можливість не лише кількісного вимірювання рівня логістичного сервісу, але й якісного аналізу структури клієнтської бази. Використання радарного підходу дало змогу візуалізувати співвідношення ключових параметрів обслуговування, визначити ступінь відхилення від еталонних значень і здійснити порівняльну оцінку клієнтів за рівнем сервісу. Це дало змогу ідентифікувати клієнтів зі стабільною лояльністю, споживачів із потенціалом до утримання та групи ризику, взаємодія з якими потребує перегляду або трансформації.

Практичне застосування запропонованої моделі на прикладі АТП засвідчило її ефективність у визначенні сильних і слабких сторін системи обслуговування та формуванні стратегічних заходів, диференційованих за типами клієнтів. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту, адаптувати сервісні процедури та підтримувати конкурентоспроможність у нестабільних умовах [122].

Застосування матричного підходу створює науково-практичні передумови для побудови адаптивної системи логістичного обслуговування, здатної ефективно функціонувати в умовах воєнного стану. Така система забезпечує не лише короткострокову стабільність, але й формує основу для поствоєнного відновлення логістичної діяльності відповідно до принципів сталості, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення аналітичного інструментарію оцінювання, удосконалення алгоритму

побудови матриці з урахуванням цифрових показників сервісу, інтеграції інструментів аналітики даних і врахування ризиків зовнішнього середовища з метою підтримки прийняття управлінських рішень у сфері логістичного обслуговування.

2.5. Стратегічна трансформація системи маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди

У підрозділах 2.1–2.2 систему маркетинг-логістики (СМЛ) обґрунтовано як інтегровану підсистему управління автотранспортним підприємством (АТП), у підрозділі 2.3 розроблено методику оцінювання її результативності [98], а в підрозділі 2.4 – матричний підхід до діагностики логістичного обслуговування [122]. Результати діагностики, наведені в підрозділі 2.3, показали, що резерви результативності зосереджено в п’яти підсистемах: ціново-витратній, ресурсно-забезпечувальній, розподільчо-територіальній, складсько-операційній та комунікаційно-збутовій. Оцінювання, проте, лише локалізує проблему: воно показує, де й наскільки система відхиляється від еталонного стану, але не визначає, як її слід перебудовувати за умов, що постійно змінюються. Тому завдання цього підрозділу – перейти від діагностики до стратегічної трансформації СМЛ у воєнний та післявоєнний періоди.

З позицій загальної концепції монографії СМЛ є тим об’єктом, на якому принципи адаптивної трансформації, сформульовані в підрозділі 1.2, набувають предметного змісту. Логіка такої трансформації узгоджується з процесною схемою теорії динамічних здібностей [2], що покладена в основу концептуальної моделі підрозділу 1.2 (рис. 1.1). Діагностичний інструментарій підрозділів 2.3–2.4 виконує функцію виявлення змін і проблемних зон (sensing); вибір пріоритетних підсистем і розмежування воєнного та післявоєнного контурів відповідає використанню можливостей (seizing); комплекс стратегічних та організаційно-управлінських заходів разом із планом їх упровадження реалізує перебудову ресурсної й управлінської бази (transforming). Така інтерпретація є авторською.

Функціонування СМЛ автотранспортних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, зумовлених воєнними діями. Це проявляється у

деструкції традиційних логістичних ланцюгів, обмеженні транспортної доступності окремих регіонів, зростанні транзакційних, операційних і фінансових ризиків, дефіциті матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Додатково ситуацію ускладнює трансформація ринкової поведінки споживачів, які стають більш чутливими до вартості, строків і надійності логістичних послуг.

Масштаб викликів для транспортного сектору підтверджують міжнародні оцінки. За даними п'ятої швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA5), підготовленої Групою Світового банку спільно з Урядом України, Європейською комісією та Організацією Об'єднаних Націй, потреби в реконструкції та відновленні транспортного сектору перевищують 96 млрд дол. США й зросли приблизно на 24 % порівняно з попередньою оцінкою (RDNA4) через посилення атак на залізницю та порти у 2025 р.; загальні потреби відновлення країни на десятирічну перспективу оцінено у 587,7 млрд дол. США [1]. Для АТП це означає, що кризовий вплив на СМЛ має не епізодичний, а структурний характер, що узгоджується з розумінням кризової нестабільності, розкритим у підрозділі 1.1.

У післявоєнний період зазначені проблеми не зникають, а набувають якісно нового змісту, трансформуючись у завдання відновлення та перебудови транспортно-логістичної системи. Основними викликами стають відновлення платоспроможного попиту, модернізація транспортної інфраструктури, цифрова трансформація логістичних процесів і формування гнучкіших та стійкіших бізнес-моделей АТП; методологічно це співвідноситься з підходом «відбудувати краще» (build back better), на якому ґрунтується RDNA5 [1]. Практично йдеться про необхідність формувати адаптивні маркетинг-логістичні стратегії, здатні швидко реагувати на зміни середовища; оптимізувати логістичні потоки з урахуванням ризиків воєнного часу та обмеженості ресурсів; підвищувати ефективність використання транспортних і фінансових ресурсів; упроваджувати цифрові технології управління; забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів у кризових умовах і створювати умови для швидкого відновлення операційної діяльності.

Інтеграцію маркетингових і логістичних функцій та еволюцію концепції маркетинг-логістики розглянуто в підрозділах 2.1–2.2, тому тут охарактеризовано лише праці, що стосуються воєнного та кризового середовища. Н. Васильців [80] систематизує проблеми, з якими логістика України зіткнулася після початку повномасштабного

вторгнення, реакцію бізнесу на них і рішення, доцільні для збереження логістичної функціональності. В. Бондаренко [123] підкреслює, що маркетинг, побудований у воєнний час на відповідних принципах, формує основу для становища підприємства після війни. Richert M. і Dudek M. [49] за допомогою ризик-карт показують, що критичні зони ризику в ланцюгах постачання пов'язані із зовнішніми кризами та невизначеністю середовища, а ключові чинники ризику можна контролювати через його моніторинг. Моделювання стратегічних управлінських рішень у системі маркетингової логістики підприємства розглянуто в праці Величко О. зі співавторами [68].

Загалом наявні концепції та моделі орієнтовані переважно на стабільні або прогнозовані умови господарювання, а маркетинг і логістику нерідко розглядають як відносно автономні сфери без достатнього врахування їх взаємодії в кризових умовах. Специфіка функціонування логістичних систем у воєнний та післявоєнний періоди – руйнування інфраструктури, критичні перебої в постачанні, різке зростання ризиків, потреба швидкої трансформації бізнес-моделей АТП – відображена лише частково. Це зумовлює потребу в системному обґрунтуванні стратегічного розвитку СМЛ АТП, яке б поєднувало антикризові рішення з довгостроковими цілями відновлення.

Концептуальною основою моделі є методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності СМЛ, розроблений у підрозділі 2.3 [98]. Якщо там основну увагу зосереджено на оцінюванні результативності, то тут цей підхід розвинено шляхом розширення й структуризації системи управління маркетинг-логістикою в умовах воєнного та післявоєнного періодів [124]. У межах дослідження виділено десять взаємопов'язаних підсистем: стратегічний аналіз, цифровізація та управління ризиками; маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю; фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль; управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу; операційний менеджмент; складська логістика, запаси та ресурсна ефективність; управління закупівлями та ланцюгами поставок; управління людським капіталом; управління якістю сервісу; управління інфраструктурою та сталим розвитком. Така декомпозиція охоплює стратегічні, логістичні, маркетингові, кадрові, фінансові та ESG-орієнтовані аспекти діяльності АТП.

Концептуальну модель стратегічного розвитку СМЛ АТП подано на рис. 2.17.

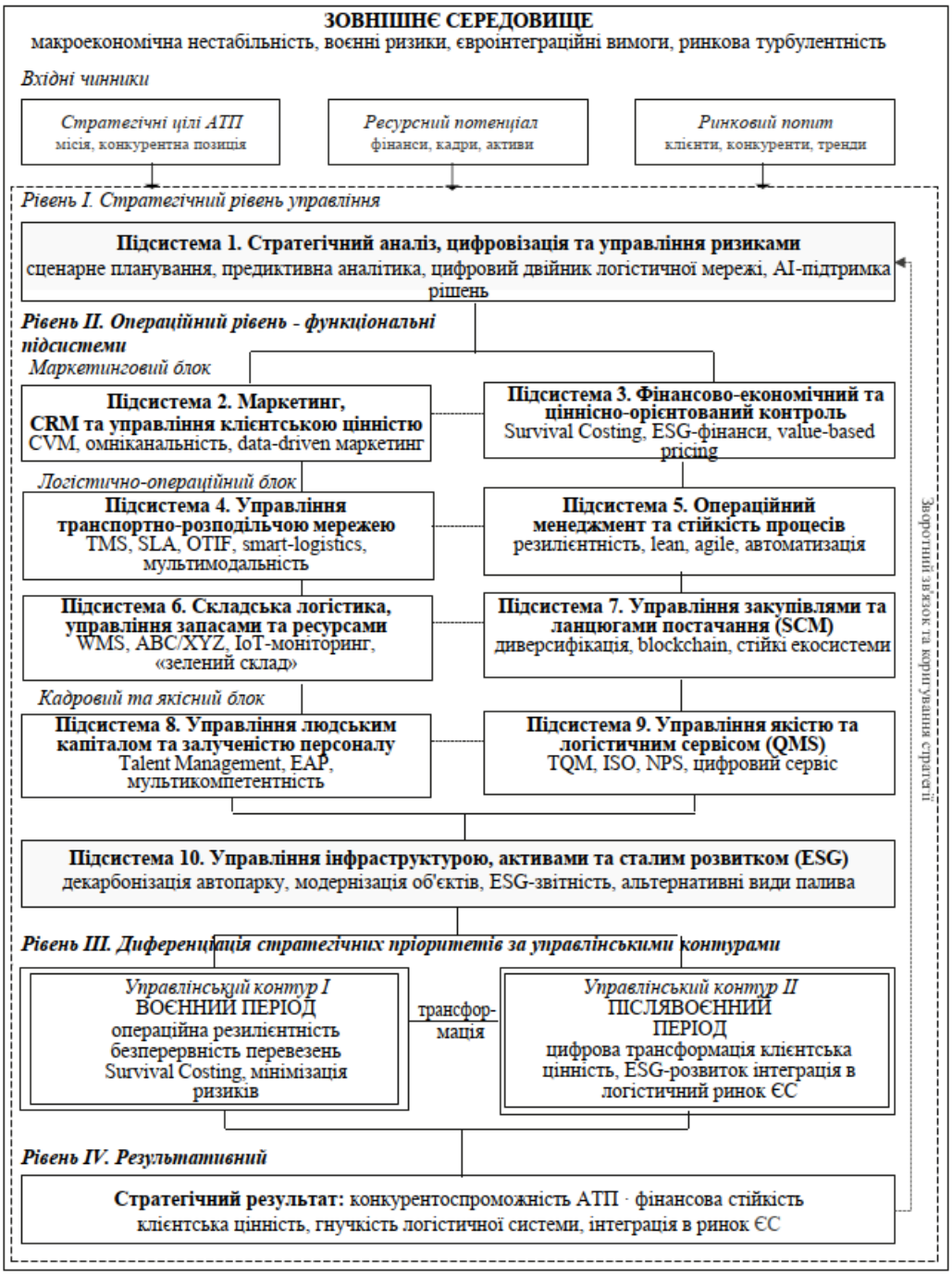


Рисунок 2.17 – Системна модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Вона побудована за ієрархічним принципом і поєднує вхідні чинники зовнішнього середовища, стратегічний та операційний рівні управління, а також контурну диференціацію за умовами воєнного й післявоєнного періодів із подальшою трансформацією у стратегічні результати. Операційний рівень структуровано через групування підсистем у логічно завершені блоки (маркетинговий, логістично-операційний, кадрово-якісний). Два управлінські контури виділено

подвійною рамкою; двосторонній зв’язок між ними інтерпретується як механізм стратегічної трансформації, що забезпечує перехід від адаптаційної до проактивної моделі розвитку.

Структура моделі прямо відображає принципи адаптивної трансформації з підрозділу 1.2. Співвідношення принципів та елементів моделі СМЛ узагальнено в табл. 2.19 (авторська інтерпретація).

Таблиця 2.19 – Співвідношення принципів адаптивної трансформації та елементів моделі СМЛ АТП

Принцип (підрозділ 1.2)	Прояв у моделі СМЛ АТП	Приклади інструментів
Безперервність	Двосторонній зв’язок воєнного й післявоєнного контурів; заходи воєнного періоду закладають основу післявоєнного розвитку; постійний моніторинг ризиків	Ризик-моніторинг, BI-дашборди, контрольні точки плану-графіка
Пропорційність реагування	Диференціація пріоритетів за контурами; глибина заходів залежить від резерву результативності підсистеми (провальні точки, підрозділ 2.3)	Резерв результативності підсистем, порогове значення MRR
Багаторівнева узгодженість	Стратегічний і операційний рівні моделі; стратегічні напрями деталізуються в заходи, проєкти й контрольні критерії	Таблиці 2.20–2.22, діаграма Ґанта
Ресурсна гнучкість	Поетапне впровадження за обмеженості ресурсів; резерви та альтернативні джерела ресурсів	«Віртуальний автопарк», диверсифікація постачальників, стратегічні запаси
Накопичення динамічних здібностей	Цифрова аналітика й предиктивне управління, розвиток компетенцій як основа наступних циклів трансформації	Цифровий двійник мережі, AI/ML-аналітика, Talent Management, HR-аналітика
Культурна конгруентність	Підсистема управління людським капіталом і залученістю; прозора комунікація з клієнтами та партнерами	Програми психологічної підтримки, мотиваційні KPI, NPS

Джерело: розроблено авторами.

Зокрема, розмежування контурів реалізує принцип пропорційності реагування, оскільки глибина й характер заходів залежать від умов функціонування: у воєнний період домінує виживання, у післявоєнний – розвиток; а зв'язок між контурами забезпечує безперервність, бо заходи воєнного періоду одночасно закладають основу післявоєнних змін.

Система стратегічних напрямів розвитку СМЛ ґрунтується на розмежуванні двох принципово різних управлінських контурів. У воєнний період ключовим пріоритетом є забезпечення операційної життєздатності, безперервності перевезень і зниження критичних ризиків. Це зумовлює домінування антикризових підходів: сценарного планування, логістичної стійкості (резилієнтності), регіоналізації постачання, підходу «витрат виживання» (Survival Costing), утримання ключового персоналу та клієнтів, адаптації інфраструктури до екстремальних умов.

У післявоєнний період стратегічний фокус зміщується від адаптації до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності: пріоритетними стають цифрова трансформація, предиктивне управління на основі аналітики, формування клієнтської цінності, інтеграція ESG-принципів, декарбонізація автопарку та розвиток інтермодальних рішень. Таким чином, СМЛ АТП трансформується від реактивної та захисної моделі управління до проактивної, ціннісно-орієнтованої й інноваційної, що відповідає завданням відбудови транспортної інфраструктури та інтеграції в європейський логістичний простір.

Механізм реалізації стратегічних напрямів поєднує процесний, ціннісно-орієнтований і системний підходи та передбачає трансформацію кожної з десяти підсистем через набір цілеспрямованих заходів, диференціацію управлінських рішень залежно від умов воєнного й післявоєнного періодів і використання сучасних цифрових, аналітичних та ESG-орієнтованих інструментів. Напрями, заходи та інструменти за підсистемами узагальнено в табл. 2.20.

Диференціація заходів за контурами дає змогу поєднати антикризові рішення з довгостроковими цілями відновлення, цифрової трансформації та сталого розвитку.

Таблиця 2.20 – Стратегічні напрями та заходи розвитку СМЛ АТП у воєнному й післявоєнному контурах

Підсистема СМЛ	Воєнний контур (адаптація та виживання)	Післявоєнний контур (відновлення та розвиток)	Ключові інструменти
1	2	3	4
1. Стратегічний аналіз, цифровізація та управління ризиками	Сценарне планування; оперативний моніторинг безпекових, інфраструктурних і паливних ризиків; аналітика в режимі реального часу; резервування критичних IT-функцій	Інтегрована система стратегічної аналітики; цифровий двійник транспортно-логістичної мережі; предиктивне управління	BI-платформи, AI/ML-аналітика, цифрові дашборди, blockchain для захищеного документообігу
2. Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю	Стратегія утримання й піклування: пріоритетне обслуговування критичних вантажів, спрощення процедур, надійність доставки, прозора комунікація	Управління споживчою цінністю клієнтів (CVM); персоналізація сервісу; омніканальні комунікації	CRM-системи, аналітика клієнтського досвіду (CX), data-driven маркетинг
3. Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль	Модель «витрат виживання» (Survival Costing); жорсткий контроль ліквідності; антикризове тарифоутворення з урахуванням воєнних ризиків	Ціноутворення на основі цінності (value-based pricing); інтеграція ESG-факторів у фінансове планування; управління інвестиціями у відновлення	P&L-аналіз, cash-flow сценарії, KPI цінності, фінансові ESG-моделі
4. Транспортно-розподільча мережа та SLA	Динамічне маршрутизування з урахуванням блокпостів, комендантських і безпекових обмежень; управління пріоритетами вантажів; оперативне управління SLA	Оптимізація мережі перевезень; smart- і мультимодальна логістика; досягнення міжнародних стандартів OTIF	TMS, GPS-трекінг, SLA-менеджмент, платформи мультимодальних перевезень
5. Операційний менеджмент та стійкість процесів	Логістична резилієнтність: резервування критичних операцій, децентралізація управління, спрощення SOP	Автоматизація та роботизація операцій; lean- і agile-підходи; стандарти операційної досконалості	CMMS, lean-інструменти, process mining, роботизація
6. Складська логістика, запаси та ресурсна	Стратегічні буфери ПММ і запасних частин; адаптація матеріально-	WMS з елементами AI-оптимізації; смарт-склади й	WMS, RFID, ABC/XYZ-аналіз, енергоефективні

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4
ефективність	технічного забезпечення до енергонезалежності; децентралізація складування; контроль втрат	автоматизація вантажопереробки; «зелений склад»	технології
7. Закупівлі та ланцюги поставок (SCM & Resilience)	Регіоналізація поставок; диверсифікація постачальників; аудит стійкості партнерів; зниження залежності від критичних ланок	Стійкі екосистеми постачання; цифрова інтеграція постачальників; простежуваність і прозорість контрактів	SCM-платформи, blockchain, risk-mapping ланцюга поставок
8. Управління людським капіталом і залученістю персоналу	Психологічна підтримка й безпека персоналу; утримання критичних працівників; розвиток мультикомпетентності	Talent Management; розвиток цифрових і сервісних компетенцій; мотиваційні KPI	LMS, програми EAP, гейміфікація, HR-аналітика
9. Якість та логістичний сервіс (QMS & SLM)	Контроль мінімально допустимих стандартів безпеки та якості; швидке реагування на рекламації	Концепція TQM; сертифікація за міжнародними стандартами ISO; цифрова оцінка сервісної якості	QMS, NPS, SLA-аналітика, системи зворотного зв’язку
10. Інфраструктура, активи та сталий розвиток (ESG)	Фізичний захист рухомого складу й інфраструктури; підтримка працездатності в екстремальних умовах	Відновлення й модернізація активів; декарбонізація автопарку; альтернативні види палива; ESG-менеджмент	ESG-менеджмент, green logistics, екомоніторинг

Джерело: розроблено авторами.

Результати підрозділу 2.3 показують, що найбільших втрат результативності зазнали підсистеми, на які воєнні дії впливають найсильніше: фінансово-економічного та ціннісно-орієнтованого контролю й ціноутворення (ціново-витратна зона), закупівель, ланцюгів поставок та стійкості (ресурсно-забезпечувальна зона), управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу (розподільчо-територіальна зона), складської логістики та запасів (складсько-операційна зона), а також маркетингу, управління клієнтськими відносинами та споживчою цінністю (комунікаційно-збутова зона). Саме в них зосереджено основну частину нереалізованого потенціалу СМЛ, тому вони потребують першочергового стратегічного переформатування.

Для практичної реалізації стратегічних напрямів необхідний перехід від рівня орієнтирів до рівня конкретних організаційно-управлінських заходів, що інтегрують маркетингові та логістичні рішення, тобто узгоджують цінову й сервісну політику, управління ресурсами та клієнтською цінністю. Комплекс таких заходів для п’яти пріоритетних підсистем із очікуваним ефектом наведено в табл. 2.21; наведені в ній кількісні значення ефекту є цільовими орієнтирами, які потребують уточнення за даними конкретного підприємства.

Таблиця 2.21 – Комплекс організаційно-управлінських заходів з інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП

Підсистема СМЛ	Розширені пріоритетні організаційно-управлінські заходи	Очікуваний ефект
1	2	3
Фінансово-економічний та ціннісно-орієнтований контроль і ціноутворення	– Впровадження підходу визначення вартості обслуговування клієнта (Cost-to-Serve) та ABC (Activity-Based Costing) для визначення повної собівартості обслуговування клієнтів і маршрутів; – Динамічне ціноутворення (Surge Pricing) з урахуванням ризиковості маршрутів та рівня сервісу; – Встановлення фінансових лімітів операційних втрат у воєнних умовах; – Створення кризового фінансового штабу з правом оперативного перерозподілу ресурсів; – Інтеграція фінансових KPI з показниками SLA та OTIF	Швидкий грошовий ефект; підвищення прозорості маржинальності; скорочення прихованих втрат на 15–20%; стабілізація грошових потоків
Управління закупівлями, ланцюгом поставок та стійкістю (SCM & Resilience)	– Реалізація стратегії подвійного / мульти-постачання для критичних ресурсів (паливо, запчастини); – Формування автономних запасів критичних компонентів на 14–30 днів; – Проведення stress-test ланцюгів постачання (сценарії збоїв); – Автоматизована перевірка постачальників на стійкість та етичність; – Контракти з гнучкими обсягами та строками постачання	Зниження ризику простоїв; підвищення технічної готовності автопарку; автономність АТП у кризових умовах

Продовження табл. 2.21

1	2	3
Управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу	– Впровадження динамічних угод про рівень сервісу (SLA) з варіативними сервісними пакетами; – Інтеграція предиктивної аналітики в TMS для прогнозування затримок; – Автоматичне інформування клієнтів про статус доставки в реальному часі; – Реалізація моделі «Віртуального парку» (asset-light fleet) для покриття пікових навантажень; – Диференціація SLA залежно від LTV (Lifetime Value) клієнта	Підвищення гнучкості без капітальних інвестицій; досягнення OTIF >90%; зростання лояльності клієнтів
Складська логістика, запаси та ресурсна ефективність	– Перехід до концепції «склад як транслогістичний хаб» (крос-докінг, VAS); – Управління запасами на основі ABC–XYZ аналізу; – Впровадження мобільних рішень для оперативної інвентаризації; – IoT-моніторинг енергоспоживання та умов зберігання вантажів; – Реалізація програм енергоефективності та часткової енергонезалежності	Скорочення логістичного циклу; зниження витрат на зберігання; зменшення капіталу в запасах на 10–12%
Маркетинг, CRM та управління клієнтською цінністю (CVM)	–Сегментація клієнтів за пожиттєвою цінністю (LTV); – Запуск програм логістичного консалтингу для стратегічних клієнтів; – Впровадження механізму Shared Risk / Reward у довгострокових контрактах; – Програми антикризової підтримки ключових клієнтів; – Використання кейсів стабільної роботи в умовах війни як інструменту B2B-маркетингу	Перехід до партнерської моделі взаємодії; підвищення показника утримання клієнтів (Retention Rate); підвищення середнього доходу на клієнта

Джерело: розроблено авторами.

Реалізацію комплексу доцільно здійснювати поетапно з огляду на обмеженість фінансових, кадрових і часових ресурсів АТП в умовах воєнного стану, що відповідає принципу ресурсної гнучкості. На

першому етапі пріоритетним є впровадження заходів у підсистемі фінансово-економічного та ціннісно-орієнтованого контролю й ціноутворення, оскільки вона забезпечує найшвидший вимірюваний ефект у грошовому еквіваленті та формує ресурсну базу для подальших змін. Другим етапом є трансформація управління транспортно-розподільчою мережею та рівнем сервісу, що підвищує гнучкість і надійність перевезень без значних капітальних інвестицій завдяки цифровим рішенням і сервісній диференціації; паралельно посилюється стійкість закупівель і ланцюгів постачання, що знижує ризик зупинки операцій і втрати технічної готовності автопарку. На завершальному етапі поглиблюється інтеграція складської логістики та маркетингових процесів через оптимізацію управління запасами, ресурсною ефективністю й клієнтською цінністю. Такий порядок забезпечує перехід від реактивних антикризових рішень до узгодженої клієнтоорієнтованої моделі функціонування СМЛ навіть за тривалої нестабільності.

План-графік упровадження ключових заходів із визначенням операційних дій та контрольних критеріїв успіху наведено в табл. 2.22, а часову послідовність робіт, взаємозв'язок проєктів і контрольні точки візуалізовано діаграмою Ґанта (рис. 2.18). Чітке визначення етапів і контрольних точок дає змогу оцінювати досягнутий прогрес, своєчасно коригувати рішення та концентрувати ресурси на напрямах із найбільшим мультиплікативним ефектом.

Таблиця 2.22 – План-графік впровадження ключових організаційно-управлінських заходів інтеграції маркетингових і логістичних процесів АТП

Етап	Ключові операційні дії	Критерії успіху (контрольні точки)
1	2	3
I. Стартовий (1–3 міс.) Проєкт «Фінансова прозорість та адаптивне ціноутворення»	1. Формування кризового фінансово-управлінського штабу з чітким регламентом повноважень. 2. Аудит найбільш витратних маршрутів і клієнтів (не менше 20%) для розрахунку Cost-to-Serve. 3. Розробка матриці динамічних тарифів з урахуванням рівня сервісу, ризику маршруту та стабільності клієнта. 4. Запровадження щотижневого	1. Кризовий штаб створено та формалізовано (наказ). 2. Модель Cost-to-Serve охоплює 100% ключових клієнтів. 3. Динамічний калькулятор тарифів інтегровано в CRM/TMS. 4. Підтримується нормативний рівень ліквідності.

Продовження табл. 2.22

1	2	3
	моніторингу грошових потоків і системи «червоних ліній» витрат.	
II. Операційна трансформація (4–6 міс.) Проєкт «Гнучка транспортна мережа та стійкі поставки»	1. Запуск пілотного «віртуального автопарку» з перевірених субпідрядників для нестабільних напрямків. 2. Інтеграція даних дорожньої обстановки та ризиків у TMS для динамічного маршрутизації. 3. Проведення stress-test ланцюгів постачання ПММ і запчастин та укладення альтернативних контрактів.	1. Не менше 15% пікових перевезень забезпечуються «віртуальним парком». 2. Автоматичне коригування не менше 80% маршрутів у TMS. 3. Критичні запаси забезпечують автономність ≥20 днів.
	4. Впровадження диференційованих SLA (Еко / Стандарт / Преміум) для нових і пролонгованих договорів.	4. 100% нових контрактів укладаються з диференційованими SLA.
Проєкт «Консолідований склад-хаб»	1. Формування зони крос-докінгу на базовому складі та регламентація процесів. 2. Впровадження мобільних рішень для інвентаризації та обліку руху вантажів. 3. Встановлення IoT-датчиків для контролю умов зберігання та енергоспоживання.	1. Час обробки вантажів у зоні крос-докінгу скорочено не менше ніж на 40%. 2. Похибка інвентаризації не перевищує 0,5%. 3. Дані моніторингу відображаються в режимі реального часу.
III. Інтеграція та розвиток (7–12 міс.) Проєкт «Клієнт як партнер» (CVM)	1. Сегментація клієнтів за показником пожиттєвої цінності (LTV). 2. Розробка індивідуальних сервісних пакетів для ТОП-10 клієнтів. 3. Проведення логістичних аудитів для стратегічних партнерів. 4. Запуск автоматизованої системи NPS та кейс-маркетингу воєнної стійкості.	1. Індивідуальні пакети сервісу розроблено для ТОП-10 клієнтів. 2. Укладено 2–3 довгострокові партнерські контракти з механізмом Shared Risk / Reward. 3. Значення NPS ≥ +30. 4. Кейс-історії представлені на профільних B2B-платформах.
Проєкт «Енергонезалежність та ESG-орієнтація»	1. Реалізація програми енергозбереження на складських об’єктах. 2. Пілотне впровадження системи моніторингу викидів CO_2 автопарку. 3. Підготовка та публікація нефінансового (ESG) звіту діяльності АТП в умовах війни.	1. Споживання електроенергії на складах скорочено не менше ніж на 10%. 2. Моніторинг викидів охоплює ≥30% автопарку. 3. Опубліковано перший ESG-звіт підприємства.

№	Інтеграційний захід	Місяці реалізації											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Формування штабу												
2.	Аудит витрат												
3.	Розробка матриці тарифів												
4.	Впровадження моніторингу												
5.	Запуск вірт. парку												
6.	Інтеграція даних в TMS												
7.	Stress-тест поставок												
8.	Впровадження дифер. SLA												
9.	Зона крос-докінгу												
10.	Мобільні рішення												
11.	IoT-датчики												
12.	Сегментація за LTV												
13.	Індивідуальні пакети												
14.	Логістичні аудити												
15.	Система NPS та кейс-маркетинг												
16.	Програма енергозбереження												
17.	Моніторинг викидів CO_2												
18.	Підготовка ESG-звіту												

Рисунок 2.18 – Діаграма Ґанта впровадження організаційно-управлінських заходів в АТП

Джерело: розроблено авторами.

Стратегічна трансформація СМЛ не є ізольованим процесом: низка її заходів спирається на інші контури адаптивної трансформації, розглянуті в наступних розділах монографії. Підсистема управління людським капіталом і залученістю персоналу (заходи психологічної підтримки, утримання критичних працівників, розвитку мультикомпетентності та Talent Management) конкретизується в розділі 3: гнучке управління персоналом ТЛП розглянуто в підрозділі 3.1, якість трудового життя – у підрозділі 3.2, ціннісно-компетентнісне оцінювання – у підрозділі 3.3, а в підрозділі 3.4 ці результати узагальнено в адаптивній моделі управління людським капіталом. Заходи, що передбачають залучення зовнішніх виконавців, зокрема «віртуальний автопарк» для покриття пікових навантажень і субпідряд на нестабільних напрямках, пов’язані з аутсорсингом, механізми вибору партнерів і управління яким розглянуто в розділі 4. Таким чином, СМЛ становить операційно-ринковий контур адаптивної трансформації АТП, який у поєднанні з кадровим та партнерським контурами формує цілісну систему.

Обґрунтовано доцільність системного підходу до стратегічного розвитку СМЛ АТП у воєнний та післявоєнний періоди, що враховує зростання невизначеності середовища, підвищення операційних і фінансових ризиків, обмеженість ресурсів і трансформацію поведінки

споживачів. Запропоновано ієрархічну концептуальну модель, яка інтегрує вхідні чинники зовнішнього середовища, стратегічний і операційний рівні управління та диференціацію рішень за воєнним і післявоєнним контурами; показано її узгодженість із принципами адаптивної трансформації, сформульованими в підрозділі 1.2. Розроблено комплекс стратегічних напрямів і заходів за десятьма підсистемами СМЛ, визначено першочергові підсистеми на основі результатів діагностики підрозділу 2.3 та розроблено поетапний план їх упровадження з контрольними критеріями. Очікується, що реалізація комплексу сприятиме підвищенню фінансової стійкості АТП, гнучкості транспортно-логістичних мереж, надійності ланцюгів постачання та рівня інтеграції маркетингових і логістичних процесів, що в підсумку зміцнює клієнтську цінність і конкурентоспроможність підприємства. Запропонований підхід може слугувати методологічною основою стратегічного планування розвитку АТП України; подальша емпірична перевірка очікуваних ефектів є напрямом подальших досліджень.

Висновки до розділу 2

Розділ 2 присвячено контуру ринкової взаємодії. На відміну від підходів, де маркетинг і логістику розглядають окремо або як підсистему однієї з них, систему маркетинг-логістики (СМЛ) автотранспортного підприємства подано як цілісну багаторівневу управлінську систему, орієнтовану на споживчу цінність логістичного сервісу. Модель поєднує ресурсний, процесний та аналітичний рівні в замкненому управлінському циклі, а маркетинг-логістику трактовано як механізм формування й доставки споживчої цінності в межах єдиного потокового процесу з балансом між рівнем сервісу та витратами.

Розроблено методичний підхід до інтегрованого оцінювання результативності СМЛ. Він ґрунтується на процесному рівні оцінювання, нормуванні показників до єдиного інтервалу, розрахунку інтегральних показників десяти підсистем без коефіцієнтів значущості процесів і виявленні провальних точок за перевищенням резервом результативності середнього значення. Апробація виявила п’ять провальних зон – ціново-витратну, ресурсно-забезпечувальну, розподільчо-територіальну, складсько-операційну та комунікаційно-збутову. Їхню вразливість зумовлено зростанням собівартості

перевезень, нестабільністю постачання, порушенням маршрутів, обмеженою доступністю складської інфраструктури та звуженням каналів комунікації з клієнтами.

Матричний підхід до діагностики логістичного обслуговування оцінює кожного споживача за двома інтегральними індексами – обов'язкового (операційного) та ціннісного рівня, що відображає сприйняття клієнта, його задоволеність і лояльність. Позиціонування споживачів у матриці дало змогу виявити клієнтів зі стабільною лояльністю й тих, чий сервіс потребує посилення, та сформувати диференційовані заходи за чотирма стратегічними напрямами.

Від діагностики до трансформації веде системна модель стратегічного розвитку СМЛ: десять підсистем, два управлінські контури (воєнний – адаптація та виживання, післявоєнний – відновлення й розвиток) і двосторонній зв'язок між ними, що забезпечує перехід до проактивної моделі. Розроблено комплекс стратегічних напрямів і заходів за підсистемами та поетапний план упровадження з пріоритетом п'яти підсистем із найбільшими резервами; послідовність етапів відповідає принципу ресурсної гнучкості, а сама модель – принципам адаптивної трансформації з розділу 1. Очікувані ефекти заходів мають цільовий характер і потребують перевірки в динаміці. Підсистема управління людським капіталом СМЛ та заходи із залучення зовнішніх виконавців («віртуальний автопарк», субпідряд) пов'язують результати розділу з розділами 3 і 4.

РОЗДІЛ 3. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Гнучке управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення

Якщо в розділах 1 і 2 розглянуто архітектуру адаптивної трансформації системи управління та її маркетинг-логістичний контур, то розділ 3 присвячено людському капіталу, від якого залежить, чи будуть трансформаційні рішення реалізовані на практиці. У підрозділі 1.2 серед принципів адаптивної трансформації виокремлено ресурсну гнучкість, накопичення динамічних здібностей і культурну конгруентність; усі три мають безпосередній кадровий вимір. Гнучке управління персоналом є тією управлінською підсистемою, у якій ці принципи набувають операційного змісту, тому в монографії воно розглядається як кадровий контур адаптивної трансформації транспортно-логістичного підприємства (ТЛП). Мета підрозділу – обґрунтувати концептуальну модель такого управління та визначити програмні інструменти її реалізації в післявоєнний період.

Ідея гнучкості в управлінні персоналом має тривалу наукову історію. Класичною відправною точкою вважається концепція «гнучкої фірми» Дж. Аткінсона [125], у якій розрізняються функціональна, чисельна та фінансова гнучкість, а персонал сегментується на ядро (стабільно зайнятий склад, що забезпечує ключові процеси) і периферію (працівників, чия зайнятість змінюється залежно від попиту). Функціональна гнучкість передбачає можливість переміщувати працівників між завданнями, фінансова – здатність підприємства коригувати вартість праці відповідно до співвідношення попиту й пропозиції. Автори [126] зазначають, що модель Аткінсона й надалі залишається домінантною концепцією для систематизації гнучкості в організаціях, водночас показують на прикладі знаннєвоємних фірм, що практика потребує виходу за її межі.

В українських дослідженнях гнучкі форми зайнятості розглядаються передусім як адаптаційна стратегія суб’єктів ринку праці. Л. Гук [127] доводить, що різні форми нестандартної зайнятості дають змогу зберігати конкурентоспроможність і ефективно діяти в умовах нестабільності, та пропонує класифікувати їх за формалізацією зайнятості, характером використання робочого часу, строком договору, формою організації робочого місця й способом найму.

Водночас авторка наголошує на проблемах, які ці форми породжують у сфері соціально-трудових відносин: зокрема, працівники, залучені за цивільно-правовими договорами, не мають гарантій, передбачених трудовим законодавством і колективним договором [127]. Таким чином, гнучкість є не лише ресурсом підприємства, а й джерелом соціальних ризиків, які потребують управлінського врегулювання.

Паралельно гнучкість утверджується як загальна управлінська логіка. Д. Рігбі, Дж. Сазерленд і Х. Такеуті [128] показують, що гнучкі (agile) методи, які виникли у сфері розроблення програмного забезпечення, поширюються на інші функції та галузі. Дослідження McKinsey Global Institute [129] фіксує, що пандемія COVID-19 прискорила поширення дистанційної роботи, цифровізації й автоматизації та підвищила значення перекваліфікації працівників. Для ТЛП ці висновки потребують галузевого уточнення: значна частина працівників (водії, експедитори, складський персонал) виконує функції, пов’язані з фізичним переміщенням і обробленням вантажів, а тому не може працювати дистанційно; водночас диспетчерські, аналітичні та адміністративні функції дають змогу застосовувати гібридні формати. Гнучкість у ТЛП мусить бути диференційованою за категоріями персоналу, а також узгодженою з сезонними коливаннями попиту, територіальною розосередженістю підрозділів, вимогами безперервності операцій і безпеки перевезень.

Післявоєнне відновлення додає до цього набору умов нові чинники. П’ята швидка оцінка збитків і потреб (RDNA5), підготовлена Групою Світового банку спільно з Урядом України, Європейською комісією та Організацією Об’єднаних Націй, оцінює потреби відновлення на десятирічну перспективу у 587,7 млрд дол. США й розглядає соціальні та макроекономічні наслідки війни [1]. Для кадрової сфери ТЛП це означає одночасну дію кількох викликів: дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції, мобілізації, а також потреби інтегрувати в трудову діяльність ветеранів, учасників бойових дій (УБД), осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Правові засади соціального захисту цих категорій визначають закони України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [130] та «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [131]. Особливості трудових відносин у воєнний період регулює Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [132], який, проте, діє лише на період воєнного стану й втрачає чинність з моменту його припинення чи скасування. Отже,

після завершення воєнного стану підприємства повертаються до загальних норм трудового законодавства [133], і питання правового забезпечення гнучких форм зайнятості набуває додаткової гостроти.

Узагальнення розглянутих підходів показує, що наявні напрацювання описують гнучкість або на рівні загальних принципів і форм зайнятості, або на рівні окремих інструментів, тоді як для ТЛП в умовах післявоєнного відновлення потрібна цілісна модель, яка пов'язує зовнішні чинники, архітектуру гнучкості, операційні HR-інструменти та механізми їх впровадження. Таку модель і запропоновано нижче; методологічно вона продовжує підхід до побудови концептуальних основ управління підприємством, розроблений авторами раніше [134], і розвиває положення роботи [135].

У період післявоєнного відновлення, за умов нестабільності ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, необхідності працевлаштування ветеранів і осіб з інвалідністю та потреби швидко реагувати на зовнішні виклики традиційні моделі управління персоналом виявилися недостатньо ефективними. Потрібні інноваційні підходи до навчання та підвищення кваліфікації персоналу, які дають змогу гнучко реагувати на потреби ринку праці.

Гнучкі моделі управління персоналом, що передбачають різні форми зайнятості, адаптивні підходи до організації праці та персоналізовані стратегії мотивації, стали ключовим інструментом забезпечення стійкості ТЛП. Упровадження таких моделей дає змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати операційні витрати, підвищувати продуктивність праці та зменшувати ризики, пов'язані з нестачею персоналу.

Формування концептуальних засад гнучкого управління персоналом є необхідною умовою цілісного, системного й науково обґрунтованого підходу до кадрової політики ТЛП у період післявоєнного відновлення.

У цьому контексті під концептуальними засадами розуміємо сукупність основних ідей, принципів, підходів і положень, що визначають зміст, цілі, завдання та механізми гнучкого управління персоналом відповідно до сучасних викликів і потреб галузі.

Вони становлять основу для розроблення й упровадження ефективних кадрових рішень, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності.

Рисунок 3.1 подає концептуальну модель гнучкого управління персоналом ТЛП у контексті післявоєнного відновлення. Модель складається з таких компонентів: макрорівень – засади гнучкого управління; мезорівень – системне ядро; мікрорівень – операційні інструменти; верифікаційно-імплементаційний шар. Кожен компонент відіграє важливу роль у формуванні ефективної кадрової політики. Їх взаємозв'язок і послідовна реалізація забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, який поєднує стратегічне планування, операційну гнучкість, розвиток компетентностей і корпоративну соціальну відповідальність. Це дає змогу підприємствам не лише оперативно реагувати на виклики післявоєнного періоду – брак кваліфікованої робочої сили, зростання трудової міграції, пошкодження логістичної інфраструктури та посилення конкуренції на ринку, – а й формувати кадрові стратегії, здатні забезпечити довгострокову стійкість та інноваційний розвиток. Особливе значення в концептуальній моделі має інтеграція цифрових HR-рішень, активне впровадження гнучких форм зайнятості, сприяння залученню соціально вразливих груп працівників і формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку, розвиток та утримання персоналу.

Структуру моделі розкрито в табл. 3.1. Макрорівень задає зовнішні та ідейні межі: тенденції ринку праці в посткризовому логістичному секторі, нормативно-правову й ESG-рамку та концептуальні засади гнучкого управління.

Мезорівень становить системне ядро, що визначає, ким і чим управляють: суб'єктів впливу (вище керівництво, лінійних і середніх керівників, HR-підрозділи, профспілки, регуляторні органи, клієнтів і партнерів, інвесторів, професійні асоціації, постачальників HR-tech рішень) та цільові групи персоналу (основних працівників, допоміжний, обслуговуючий і адміністративний персонал, залучених фахівців і потенційних працівників, а також спеціальні категорії – УБД, ветеранів, осіб з інвалідністю).

Мікрорівень охоплює операційні інструменти – аналітико-діагностичні та ключові HR-процеси. Верифікаційно-імплементаційний шар перетворює концептуальні положення на практичні рішення й забезпечує перевірку їх результативності.

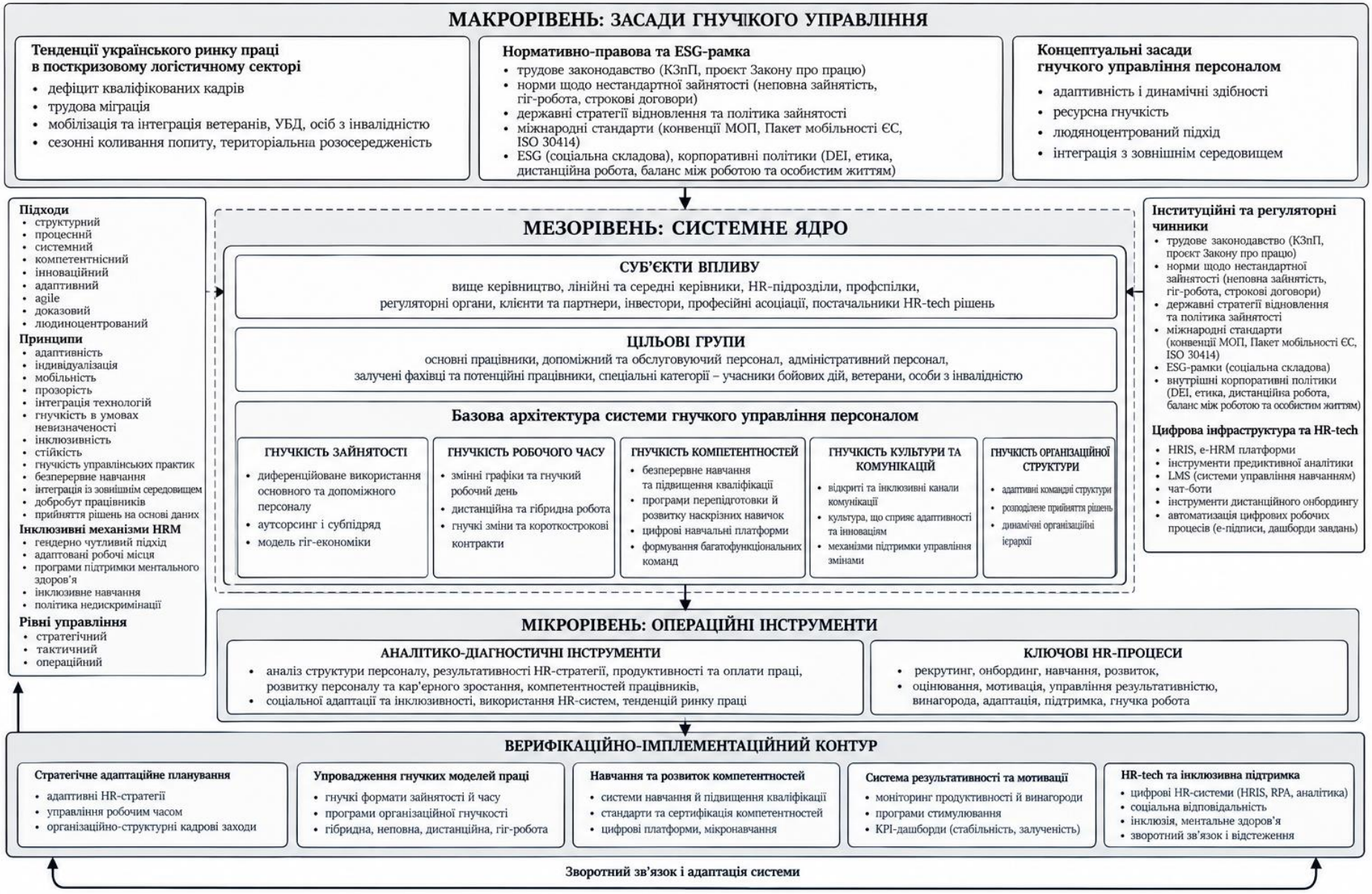


Рисунок 3.1 – Концептуальні засади гнучкого управління персоналом ТЛП

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Таблиця 3.1 – Рівні концептуальної моделі гнучкого управління персоналом ТЛП

Рівень моделі	Основні складові	Роль у моделі
Макрорівень (засади гнучкого управління)	Тенденції українського ринку праці в посткризовому логістичному секторі; нормативно-правова та ESG-рамка; концептуальні засади гнучкого управління персоналом	Визначає зовнішні умови, обмеження та ідейну основу кадрових рішень
Мезорівень (системне ядро)	Суб'єкти впливу; цільові групи; п'ять вимірів гнучкості (зайнятості, робочого часу, компетентностей, культури й комунікацій, організаційної структури); підходи, принципи, рівні управління; інституційні чинники; цифрова інфраструктура; інклюзивні механізми	Формує архітектуру системи гнучкого управління персоналом
Мікрорівень (операційні інструменти)	Аналітико-діагностичні інструменти; ключові HR-процеси (рекрутинг, онбординг, навчання, оцінювання, мотивація, винагорода, адаптація, підтримка)	Забезпечує щоденну реалізацію рішень та інформаційну основу для їх коригування
Верифікаційно-імплементаційний шар	Стратегічне адаптаційне планування; упровадження гнучких моделей праці; навчання та розвиток компетентностей; система результативності й мотивації; HR-tech та інклюзивна підтримка	Перетворює положення моделі на практичні програми та перевіряє їх результативність

Джерело: розроблено авторами

Центральним елементом мезорівня є базова архітектура системи, що складається з п'яти взаємопов'язаних вимірів гнучкості. Три перші – гнучкість зайнятості, робочого часу та компетентностей – за змістом співвідносяться з чисельною, часовою й функціональною гнучкістю в концепції Аткінсона [125]. Два наступні – гнучкість культури й комунікацій та гнучкість організаційної структури – виходять за межі

цієї концепції, що відповідає пошукам літератури щодо її розширення [126] і зумовлене тим, що в умовах перманентної нестабільності ефективність кадрових рішень залежить також від комунікаційних практик та здатності структури швидко перебудовуватися.

Гнучкість зайнятості передбачає диференційоване використання основного та допоміжного персоналу, аутсорсинг і субпідряд, а також моделі гіг-економіки. Ядро формується з працівників, що забезпечують стабільне виконання ключових процесів, тоді як допоміжний і залучений персонал підключається залежно від навантаження. Аутсорсинг як механізм гнучкості зайнятості та інструмент адаптивної трансформації підприємства детально розглянуто в розділі 4. Гнучкість робочого часу охоплює змінні графіки та гнучкий робочий день, дистанційну й гібридну роботу для тих функцій, де це можливо, гнучкі зміни та короткострокові контракти. Гнучкість компетентностей включає безперервне навчання та підвищення кваліфікації, програми перепідготовки й розвитку наскрізних (транспрофесійних) навичок, використання цифрових навчальних платформ та формування багатофункціональних команд. Гнучкість культури та комунікацій спирається на відкриті й інклюзивні канали комунікації, культуру, що сприяє адаптивності та інноваціям, і механізми підтримки управління змінами; цей вимір безпосередньо реалізує принцип культурної конгруентності, сформульований у підрозділі 1.2. Гнучкість організаційної структури передбачає адаптивні командні структури, розподілене прийняття рішень і динамічні організаційні ієрархії.

Ядро моделі оточують два блоки умов. Ліворуч розміщено підходи (структурний, процесний, системний, компетентнісний, інноваційний, адаптивний, agile, доказовий та людиноцентрований), принципи (адаптивність, індивідуалізація, мобільність, прозорість, інтеграція технологій, гнучкість в умовах невизначеності, інклюзивність, стійкість, гнучкість управлінських практик, безперервне навчання, інтеграція із зовнішнім середовищем, добробут працівників і прийняття рішень на основі даних), інклюзивні механізми HRM (гендерно чутливий підхід, адаптовані робочі місця, програми підтримки ментального здоров’я, інклюзивне навчання, політика недискримінації) та три рівні управління – стратегічний, тактичний і операційний. Праворуч – інституційні й регуляторні чинники (національне трудове законодавство, зокрема Кодекс законів про працю України [133] та проєкт Закону про працю; норми щодо

нестандартної зайнятості; державні стратегії відновлення й політика зайнятості; міжнародні стандарти, зокрема конвенції Міжнародної організації праці та стандарт ISO 30414; ESG-рамки в їх соціальній складовій; внутрішні корпоративні політики) та цифрова інфраструктура й HR-tech (HRIS, e-HRM платформи, інструменти предиктивної аналітики, LMS, чат-боти, інструменти дистанційного онбордингу, автоматизація цифрових робочих процесів). Наявність трьох рівнів управління забезпечує принцип багаторівневої узгодженості, а система показників мікрорівня – безперервність моніторингу, що є умовою циклічності адаптивної трансформації.

Співвідношення моделі з теорією динамічних здібностей [2], на якій у підрозділі 1.2 побудовано концептуальну модель адаптивної трансформації, можна подати так (авторська інтерпретація). Аналітико-діагностичні інструменти мікрорівня виконують функцію виявлення змін і можливостей (sensing); стратегічне адаптаційне планування й вибір програм відповідають використанню можливостей (seizing); упровадження гнучких моделей праці, навчання й розвиток компетентностей забезпечують перебудову ресурсної бази, зокрема кадрової (reconfiguring). Отже, гнучке управління персоналом не лише адаптує кадрову політику до поточних змін, а й накопичує людський складник динамічних здібностей підприємства.

Такий підхід не лише підвищує ефективність використання трудових ресурсів, а й створює адаптивне робоче середовище, здатне витримувати навантаження перехідного періоду та підтримувати поступове відновлення економічної активності в галузі. За цих умов особливого значення набувають перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу відповідно до нових вимог, цифровізація та впровадження штучного інтелекту. Для цього необхідно розробляти гнучкі програми навчання, що враховують як поточні потреби, так і майбутні вимоги ринку праці. Тому прогнозування майбутньої потреби в кадрах є необхідним для адаптації персоналу до змін, а також для інтеграції цифрових технологій та інноваційних управлінських підходів. Це забезпечує успішне відновлення й сталий економічний розвиток у післявоєнний період.

За результатами дослідження розроблено програми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням умов післявоєнного відновлення країни. До них належать:

– програма розвитку компетентностей фахівців ТЛС для підтримки адаптації до умов післявоєнного відновлення в Україні;

– програма інноваційної екосистеми підготовки кадрів для ТЛС України – FUTURESKILLS TRANSPORT;

– єдиний інклюзивний освітній онлайн-хаб професійного розвитку в галузі транспорту й логістики – LOGIPATH.

Програма розвитку компетентностей фахівців ТЛС покликана сформувати єдину систему навчання, перепідготовки та професійного розвитку кадрів, необхідних для ефективного функціонування транспортно-логістичного сектору України в період післявоєнного відновлення. Особливу увагу приділено розвитку як професійних (hard skills), так і гнучких (soft skills) компетентностей, що дає змогу фахівцям адаптуватися до сучасних викликів, упроваджувати інноваційні рішення та результативно працювати в умовах змін.

Програма відповідає на потребу в кваліфікованих кадрах, здатних працювати в цифрово трансформованому секторі, керувати глобалізованими логістичними процесами, упроваджувати технології сталого розвитку та забезпечувати конкурентоспроможність ТЛП. Її реалізація спирається на сучасні підходи до навчання, інноваційні цифрові технології та активну співпрацю із закладами освіти, бізнесом і органами влади.

Програма є універсальною: вона розрахована як на нинішніх працівників транспортної галузі, так і на осіб, які прагнуть розпочати кар'єру в цій сфері. Вона також враховує особливі потреби вразливих груп – ветеранів, осіб з інвалідністю та молоді – і створює інклюзивні можливості для розвитку професійних компетентностей. Методологія програми ґрунтується на системному підході до розвитку компетентностей з урахуванням вимог ринку праці та викликів післявоєнного відновлення.

Програма передбачає такі цілі:

– оцінювання компетентностей – оцінювання компетентностей як нинішніх працівників, так і осіб, що планують прийти в сектор; розроблення інструментів діагностики професійних і гнучких (soft) навичок; комплексне оцінювання, що включає самооцінювання учасників та оцінювання роботодавцями;

– розвиток професійних компетентностей – навчання учасників сучасним підходам, що застосовуються в транспортно-логістичному секторі; інтеграція в навчальні програми передових технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту (AI) та VR/AR; упровадження міжнародних стандартів і сертифікацій для підвищення якості освіти;

– розвиток гнучких навичок – акцент на формуванні лідерських якостей, комунікаційних навичок і здатності до командної роботи; навчання стресостійкості та адаптації до змін у робочому середовищі;

– кар'єрна підтримка – кар'єрне консультування, профорієнтація та інструменти наставництва; підготовка учасників до інтеграції в міжнародне професійне середовище, що відкриває нові можливості;

– інклюзивність і підтримка вразливих груп – розроблення спеціалізованих навчальних програм для ветеранів, осіб з інвалідністю та молоді; забезпечення доступності навчальних матеріалів і сервісів для всіх учасників, зокрема через адаптивні інтерфейси та мультимедійні формати;

– моніторинг і вдосконалення програми – регулярний аналіз упровадження програми; коригування на основі даних для підвищення результативності та відповідності актуальним вимогам транспортно-логістичного сектору.

Ефективна реалізація охоплює оцінювання учасників, розроблення індивідуальних планів розвитку, проведення навчання та моніторинг результатів. Навчання включає: практикуми, практичні заняття, наставництво, групові вебінари, інтеграцію мобільних навчальних центрів у віддалених регіонах; використання інноваційних технологій – VR/AR для імітації реальних робочих сценаріїв, Big Data та AI для персоналізованих траєкторій навчання; створення інклюзивного середовища з доступними адаптивними матеріалами; психоемоційну підтримку й тренінги зі стрес-менеджменту; віртуальні стажування для відпрацювання навичок; моніторинг результативності за допомогою тестів, практичних завдань і зворотного зв'язку.

Програма FutureSkills Transport – це інноваційна екосистема професійного розвитку, що поєднує сучасні технології, адаптивні методики навчання та партнерство закладів освіти, бізнесу й держави з метою виховання нового покоління фахівців транспортно-логістичної сфери. Програму зорієнтовано на підготовку кадрів до роботи в умовах цифрової трансформації, автоматизації логістичних процесів і практик сталого управління. ТЛС в Україні є критично важливим сектором економіки, що підтримує регіональний розвиток, інтеграцію до європейського ринку та залучення інвестицій. Однак унаслідок війни й інших викликів сектор зазнав суттєвих втрат, що

породило нагальні проблеми, зокрема у сфері розвитку кадрового потенціалу.

Інноваційність програми полягає в цілісному підході до розвитку компетентностей із застосуванням передових навчальних технологій та адаптивних методик, узгоджених із тенденціями цифровізації транспорту й логістики. Вона також передбачає навчання впродовж життя, що дає змогу персоналу адаптуватися до швидкозмінних умов.

Програма охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, сприяючи реабілітації й швидкому працевлаштуванню фахівців, постраждалих від війни. Особливий акцент зроблено на співпраці з роботодавцями для ефективного застосування нових навичок у реальних виробничих умовах.

Ключові цілі програми:

– створення доступної й інклюзивної системи навчання для ТЛС, що відповідає потребам цифрової трансформації, зокрема для ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб;

– сприяння безперервній освіті та підвищенню кваліфікації всього персоналу ТЛС з особливою увагою до індивідуальних навчальних траєкторій для вразливих груп;

– інтеграція соціально вразливих груп до професійної спільноти через перепідготовку, адаптацію та доступ до знань і навичок, потрібних для післявоєнного відновлення;

– зміцнення партнерства між закладами освіти, органами державної влади та роботодавцями для розроблення програм, орієнтованих на ринок праці;

– оновлення навчальних програм відповідно до нових вимог ринку праці та викликів післявоєнного відновлення, зокрема євроінтеграції;

– упровадження сучасних навчальних технологій, зокрема дистанційних курсів і онлайн-програм, що забезпечує широку доступність;

– моніторинг результативності програми за відгуками учасників і роботодавців для коригування навчальних планів;

– підвищення конкурентоспроможності робочої сили на післявоєнному ринку праці, сприяння відбудові й розвитку сектору.

Програма FutureSkills Transport є важливим інструментом відновлення та розвитку ТЛС в Україні, сприяє соціальній інтеграції й рівності для вразливих груп населення. Її реалізація передбачає

поетапне впровадження ключових ініціатив і проєктів за підтримки центрального координаційного хабу.

Ветерани, учасники бойових дій, особи з інвалідністю та молодь потребують доступних і сучасних механізмів професійної адаптації, навчання та працевлаштування. Онлайн-хаб LogiPath створює для цих груп можливості перепідготовки та професійного розвитку із застосуванням інноваційних онлайн-методик, цифрових технологій і безпосередньої взаємодії з роботодавцями. Програма сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили, здатної відповідати на цифрові виклики ринку праці.

LogiPath – комплексна ініціатива зі створення інноваційного освітнього онлайн-хабу професійного розвитку в галузі транспорту та логістики. Вона сприяє інклюзивності, даючи змогу різним соціальним групам – ветеранам, учасникам бойових дій, особам з інвалідністю, внутрішньо переміщеним особам, молоді та іншим – отримати якісну освіту й розвинути навички.

Хаб використовує передові цифрові технології, зокрема оцінювання навичок на основі штучного інтелекту та адаптивні навчальні траєкторії. Він поєднує навчання з інтеграцією на ринок праці через співпрацю з роботодавцями, створюючи ефективний механізм кар'єрного зростання. Курси зосереджено як на технічних, так і на гнучких навичках, необхідних сучасному ринку праці ТЛС.

Програму реалізують у партнерстві з державними установами, освітніми організаціями, неурядовими організаціями та бізнесом. Вона включає освітню діяльність, аналітичний моніторинг результативності, підтримку працевлаштування та адаптацію учасників до нових професійних викликів.

Цілі програми:

– розроблення й упровадження адаптивної освітньої платформи (LogiPath) із використанням ШІ для персоналізованих навчальних траєкторій, інтерактивних онлайн-курсів, вебінарів і професійних кейсів, що відповідають потребам ТЛС;

– інтеграція з роботодавцями та кар'єрна підтримка: добір вакансій на основі ШІ, стажування, наставництво та практичні інструменти кар'єрного зростання;

– психоемоційна підтримка й розвиток гнучких навичок для полегшення адаптації на робочому місці та професійної інтеграції;

– забезпечення інклюзивності та доступності через безкоштовне навчання й програми соціальної підтримки для ветеранів,

осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп;

– моніторинг результативності за допомогою аналітики та систем зворотного зв'язку для безперервного вдосконалення навчальних і зайнятісних результатів.

Програма LogiPath створює унікальні умови для навчання впродовж життя, професійного розвитку та успішного працевлаштування, сприяючи загальному підвищенню компетентностей кадрів ТЛС. Порівняльну характеристику програм подано в табл. 3.2. Програми не дублюють, а доповнюють одна одну: перша визначає зміст і траєкторії розвитку компетентностей, друга створює інституційну основу (освітньо-інноваційні центри, дуальна освіта, партнерство з роботодавцями), третя забезпечує цифровий доступ і зв'язок із ринком праці.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика програм реалізації концептуальної моделі

Програма	Спрямованість	Ключові інструменти	Цільові групи
Програма розвитку компетентностей фахівців ТЛС	Єдина система навчання, перепідготовки та професійного розвитку; розвиток hard і soft skills	Оцінювання компетентностей (самооцінювання й оцінювання роботодавцями); індивідуальні плани розвитку; Big Data, AI, VR/AR; сертифікація; наставництво; віртуальні стажування	Нинішні працівники ТЛС; особи, що починають кар'єру; ветерани, особи з інвалідністю, молодь
FutureSkills Transport	Екосистема підготовки кадрів у партнерстві закладів освіти, бізнесу й держави	Освітньо-інноваційні центри; цифрові лабораторії; індивідуальні траєкторії з ШІ; мобільні навчальні центри; дуальна освіта; центральний координаційний хаб	Персонал ТЛС; ветерани, особи з інвалідністю, ВПО; молодь
LogiPath	Інклюзивний онлайн-хаб професійного розвитку та працевлаштування	Адаптивна платформа з ШІ; онлайн-курси, вебінари, кейси; добір вакансій; стажування; психоемоційна підтримка; аналітика та зворотний зв'язок	Ветерани, УБД, особи з інвалідністю, ВПО, молодь

Джерело: розроблено авторами

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати гнучке управління персоналом як кадровий контур адаптивної трансформації системи управління ТЛП. Показано, що класична концепція «гнучкої фірми» [125] та сучасні підходи до нестандартної зайнятості [127] потребують галузевого уточнення з огляду на специфіку транспортно-логістичної діяльності та умови післявоєнного відновлення [1]. Запропонована концептуальна модель інтегрує макрорівень (зовнішні засади), мезорівень (системне ядро з п'ятьма вимірами гнучкості), мікрорівень (операційні інструменти) та верифікаційно-імплементаційний шар, а її елементи узгоджено з принципами адаптивної трансформації, сформульованими в підрозділі 1.2. Практичну реалізацію моделі забезпечують три взаємодоповнювальні програми – розвитку компетентностей фахівців ТЛС, FutureSkills Transport і LogiPath, – орієнтовані, зокрема, на інтеграцію ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

Подальший розгляд логічно розгортається в трьох напрямах. У підрозділі 3.2 досліджується якість трудового життя персоналу як умова та результат гнучкості в реальних умовах воєнного стану. У підрозділі 3.3 розглядається ціннісно-компетентнісне оцінювання як діагностичний інструмент розвитку гнучкості компетентностей. У підрозділі 3.4 результати узагальнюються в адаптивну модель управління людським капіталом підприємства.

3.2. Якість трудового життя персоналу в умовах воєнного стану

У контексті воєнного стану в Україні якість трудового життя працівників стала критично важливою, оскільки вона безпосередньо впливає не лише на продуктивність праці, а й на загальну стійкість і безперервність діяльності підприємства. Триваюча війна призвела до глибоких трансформацій в організації робочих процесів, психологічному добробуті персоналу, умовах безпеки на робочому місці, стабільності доходів та забезпеченні соціальних гарантій. Ці зміни суттєво кинули виклик традиційним моделям управління людськими ресурсами та спричинили потребу у більш адаптивних і чутливих підходах. За таких надзвичайних обставин ефективне управління людськими ресурсами та підтримка високої якості праці є ключовими чинниками збереження людського капіталу компанії, зниження плинності персоналу та підвищення залученості працівників. Забезпечення задоволеності роботою та створення

сприятливих умов не лише підтримують моральний дух, а й сприяють операційній стійкості та довірі інституції.

Концепція якості робочого життя (QWL) виникла в середині XX століття завдяки дослідженням провідних західних економістів і соціологів. Вона стосується багатовимірної структури, що охоплює організаційні, соціальні та психологічні чинники, спрямовані на покращення загального робочого середовища. Це включає справедливу оплату, безпечні умови праці, можливості для професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям та участь працівників у процесах прийняття рішень. Високий QWL пов'язаний із підвищеним задоволеним роботою, більшою організаційною відданістю, більшою мотивацією досягати цілей підприємства – усе це особливо важливо в періоди національної кризи та соціально-економічної нестабільності.

Якість трудового життя розглядається як систематизований набір індикаторів, які відображають умови праці у найширшому сенсі – тобто умови продуктивного життя – і дозволяють оцінити ступінь задоволення інтересів і потреб працівників, а також ступінь використання їхнього особистого потенціалу (інтелектуального, творчого, моральних, організаційних та комунікативних здібностей) [136]. З іншого боку, якість трудового життя можна визначити як ступінь інтеграції та гармонії між умовами праці та повсякденним життям, що проявляється у задоволенні працівників не лише робочим середовищем, а й міжособистісними стосунками в команді [137]. У цьому контексті це залежить від рівня ефективної зайнятості, розвитку систем соціального захисту працівників та ефективності соціального діалогу. Дж. Р. Гекман і Дж. Ллойд Саттл визначають якість трудового життя як «ступінь, до якого члени організації можуть задовольнити важливі особисті потреби через свій досвід у організації» [138].

Отже, якість трудового життя є багатогранною соціально-економічною категорією, яка поєднує об'єктивні параметри робочого середовища з суб'єктивним сприйняттям працівника. Вона відображає не лише рівень задоволення умовами праці, а й можливості для особистісного розвитку в професійній діяльності. Підвищення якості трудового життя сприяє формуванню мотивації, підвищенню продуктивності праці, зміцненню внутрішніх організаційних відносин та досягненню балансу між інтересами працівника та роботодавця. Розробка програм і методів, спрямованих на покращення якості трудового життя, є одним із ключових аспектів управління людськими

ресурсами. Покращення QWL передбачає покращення соціально-економічного змісту праці та розвиток якостей трудового потенціалу, які дозволяють роботодавцям повністю використовувати інтелектуальні, творчі, організаційні та моральні здібності людини. Відповідна якість трудового життя має створювати умови, які дозволяють розкрити творчий потенціал працівника – де основним мотиватором є не зарплата, посада чи умови праці, а задоволення, отримане від професійних досягнень через самореалізацію та самовираження.

У сучасному контексті соціально-економічної трансформації якість трудового життя набуває особливого значення як ключовий фактор для забезпечення ефективності підприємства та добробуту працівників. Вона формується низкою взаємопов'язаних елементів, які мають бути гармонізовані та спрямовані на створення сприятливого робочого середовища. Згідно з підходами, представленими в науковій літературі, якість трудового життя визначається такими компонентами [139]:

– робота має бути цікавою, тобто високоорганізованою, змістовною та включати творчі елементи;

– працівники повинні отримувати справедливу компенсацію та визнання за свої зусилля;

– робота має виконуватися в безпечних і здорових умовах;

– управлінський контроль має бути мінімальним, але присутнім, коли це необхідно;

– працівники повинні мати доступ до соціальної та домашньої інфраструктури підприємства;

– працівники повинні брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи та інтересів;

– забезпечення безпеки праці (правового захисту), можливостей для професійного зростання та позитивної атмосфери на робочому місці.

Показники якості трудового життя загалом включають: позитивний вплив праці на особисте життя, гармонійні відносини між керівництвом і профспілками, лояльність працівників до підприємства, відсутність професійної апатії, можливості для професійного розвитку, участь у процесах прийняття рішень, кар'єрний шлях на основі заслуг, повага до особистості, довіра до керівництва, безпечні та комфортні умови праці, економічна стабільність працівників, заохочення творчості та відсутність

надмірного стресу. Таким чином, якість трудового життя формується комплексним набором якісних показників, які відрізняються за характером, вартістю, методами оцінки та ступенем впливу на окремих осіб. Ці показники спрямовані на задоволення потреб у самореалізації та моральному визнанні працівників, які працюють в організаціях, орієнтованих на розвиток людського потенціалу.

Разом із тим, дослідники вважають, що для успішного планування та контролю показників якості трудового життя вони мають ґрунтуватися на концепції всебічного розвитку особистості та бути згрупованими за відповідними підсистемами роботи з персоналом.

Формування будь-якої системи показників якості трудового життя насамперед передбачає усвідомлення змісту самого поняття «життя». Це поняття є складним, багатогранним і багатоплановим. У контексті нашого дослідження трудове життя – це діяльність працівника в різних її проявах, яка забезпечує його існування, відтворення, розвиток і вдосконалення в межах конкретної організації.

До основних аспектів життєдіяльності людини, що безпосередньо пов’язані з якістю трудового життя, можна віднести:

– трудову діяльність, яка здійснюється в межах суспільних відносин із метою виробництва та отримання доходу (заробітної плати);

– споживання матеріальних благ, спрямоване на задоволення потреб працівника та членів його сім’ї в одязі, житлі, комфорті, транспорті, засобах зв’язку тощо;

– життєдіяльність, пов’язану з біологічним, соціальним і культурним відтворенням кожного індивіда;

– всебічний розвиток особистості, розкриття трудового потенціалу людини в процесі виробничої діяльності та духовного розвитку суспільства.

Попри актуальність проблематики, в сучасній науці питання формування якості трудового життя та систематизації чинників, які на неї впливають, висвітлені недостатньо. Кількість наукових праць із цього напряму залишається обмеженою, а погляди дослідників – суперечливими. Існуюча фрагментарність підходів до трактування категорії «якість трудового життя» у науковій та навчальній літературі, неоднозначність у розумінні її взаємозв’язків із поняттями «трудовий потенціал», «трудовий процес» і «соціально-трудові

відносини», а також відсутність уніфікованої класифікації факторів, що формують якість трудового життя, стали підґрунтям для розроблення власного підходу до класифікації на основі систематизації раніше запропонованих підходів (рис. 3.2).

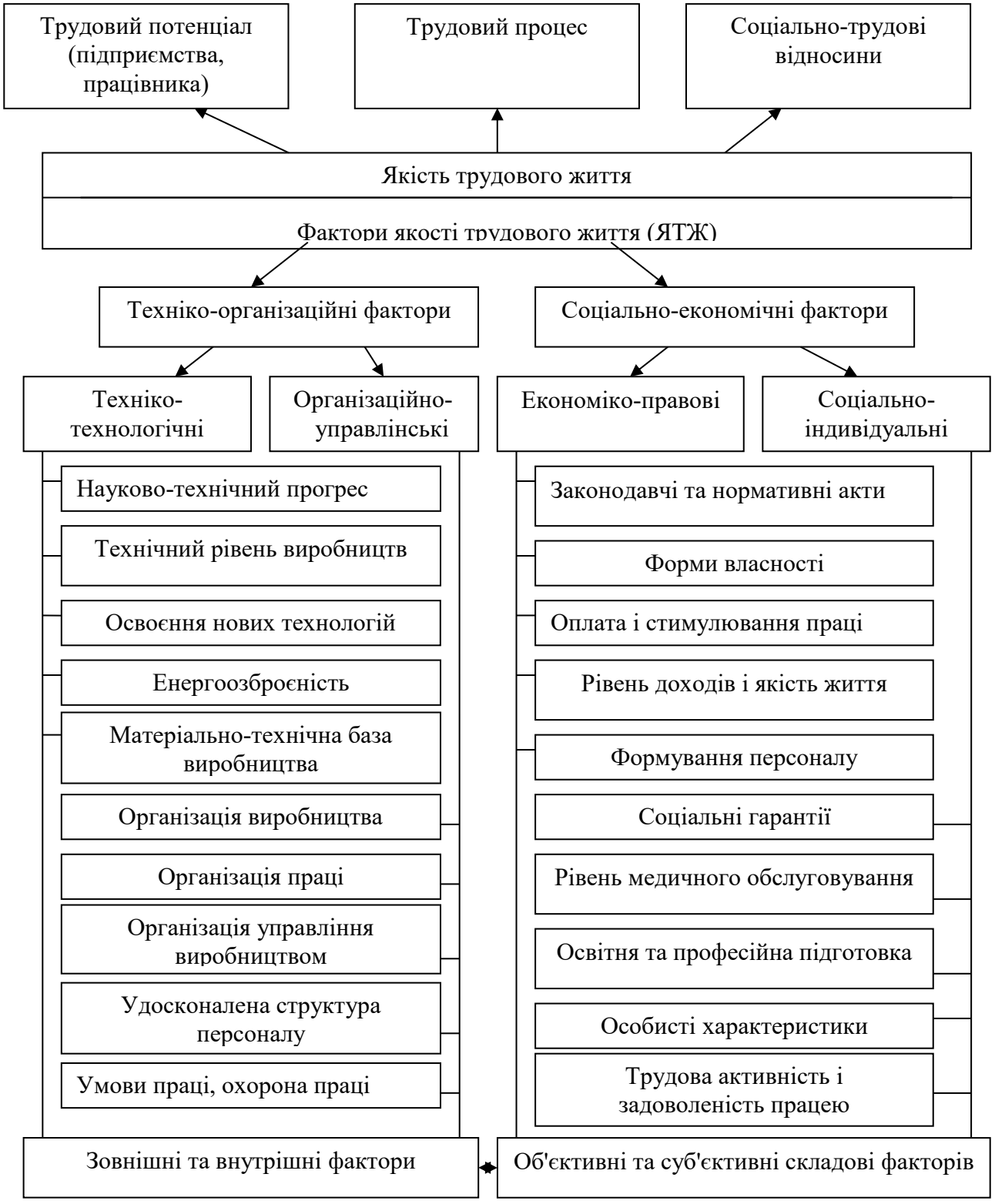


Рисунок 3.2 – Система факторів, що формують якість трудового життя

У сучасній науці питання формування якості трудового життя та систематизації чинників, що на неї впливають, залишаються недостатньо вивченими, а наявні підходи часто суперечать один одному.

Перед оцінкою рівня якості трудового життя працівників автотранспортних підприємств (АТП) доцільно розглянути основні методологічні підходи, представлені в науковій літературі. Концептуальна основа такого аналізу повинна спиратися на загальнонаукові принципи дослідження якості життя та зайнятості, зокрема з урахуванням їх соціально-економічної природи. Найбільш поширеними є три підходи до оцінки:

– абсолютний підхід, який базується на порівнянні з єдиними загальноприйнятими критеріями;

– відносний підхід, який враховує локальні (в межах підприємства чи регіону) критерії;

– суб'єктивний підхід, що ґрунтується на самосприйнятті та самооцінці працівника.

Найбільш доцільним на рівні підприємства вважається суб'єктивний підхід, що передбачає оцінку сукупності економічних, соціальних, правових та інших параметрів, які визначають характер трудових відносин працівника.

Кінцевим показником є рівень якості трудового життя (РЯТЖ), який відображає загальну ступінь задоволеності трудовими умовами та відносинами на підприємстві [140]. Рівень якості трудового життя умовно знаходиться у нормованому діапазоні від 0 (повна незадоволеність) до 1 (повна задоволеність). Для збору емпіричних даних використовуються анкетні опитування працівників різних категорій, результати яких аналізуються за допомогою методик опрацювання опитувальної статистики [141].

Одним із дієвих інструментів є тривимірна шкала Лайкерта [142], що дозволяє оцінювати кожен параметр за трьома критеріями:

– очікування – бажаний стан;

– сприйняття – фактичний стан;

– важливість – суб'єктивна значущість параметра.

Для оцінювання використовують п'ятибальну шкалу («повністю згоден» – «повністю не згоден»), де: 5 балів – повна згода; 1 бал – повна незгода; проміжні значення (4, 3, 2) – часткова згода/незгода.

Рівень якості обчислюється як співвідношення середньозваженого балу сприйняття до середньозваженого балу очікування. Вагові коефіцієнти визначаються на основі значущості параметрів. Інтерпретація результатів наступна [142]:

- 0,80–1,00 – високий рівень;
- 0,70–0,79 – середній;
- 0,60–0,69 – низький;
- 0,20–0,59 – проблемний.

Для візуалізації результатів застосовується квадрантна модель, де по осі ординат фіксується важливість параметрів, по осі абсцис – відхилення між очікуванням та сприйняттям. Вказана методика широко застосовується у сфері оцінки якості освіти, трудової мотивації та сервісних послуг [143].

Іншим підходом є методика, що ґрунтується на двофакторній теорії мотивації Ф. Герцберга [144]. Згідно з нею:

- Задоволеність і незадоволеність – це не два полюси одного процесу, а окремі явища;
- Задоволеність зумовлена мотиваційними факторами (зміст праці, розвиток, визнання);
- Незадоволеність – гігієнічними факторами (умови, оплата, безпека).

Розподіл чинників не є жорстко визначеним і залежить від контексту. Працівники можуть перебувати у трьох станах [144]:

- Задоволеність (4,0–5,0 балів);
- Відсутність задоволеності/незадоволеності (3,0–3,9);
- Незадоволеність (1,0–2,9).

Для якісної інтерпретації результатів також може бути використана номограма Харрінгтона [145], що трансформує показники у безрозмірну шкалу бажаності:

- 0,81–1,00 – дуже добре;
- 0,64–0,80 – добре;
- 0,38–0,63 – задовільно;
- 0,21–0,37 – погано;
- 0,00–0,20 – дуже погано.

Таким чином, методологія оцінювання якості трудового життя працівників має спиратися на суб’єктивну оцінку, вагові коефіцієнти значущості параметрів і адаптивні підходи, що дозволяють враховувати соціальний контекст.

Оцінка якості трудового життя (ЯТЖ) є важливою складовою системи управління персоналом, адже дозволяє виявити рівень задоволеності працівників умовами праці, психологічним кліматом, можливостями для професійного розвитку, а також рівнем соціальної підтримки. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні методи, що базуються на стандартизованих інструментах і авторських підходах.

Одним із найпоширеніших методів оцінки є Work-Related Quality of Life Scale (WRQoL) [146] – шкала якості трудового життя, розроблена у Великобританії, яка дозволяє оцінити шість основних доменів: загальне задоволення життям і роботою, умови праці, рівень стресу, взаємовідносини з керівництвом, баланс між роботою та особистим життям, а також психологічне благополуччя.

Ще одним широко застосовуваним інструментом є Job Satisfaction Survey (JSS) – методика, розроблена П. Спектором [147], яка дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників різними аспектами їх трудової діяльності, включаючи оплату праці, просування по службі, надзор, пільги, характер самої роботи та взаємодію з колегами.

Maslach Burnout Inventory (MBI) застосовується для оцінки емоційного вигорання, що є важливим індикатором якості трудового життя, особливо у сферах з високим рівнем стресу [148]. Методика дозволяє виявити три компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистих досягнень.

Для комплексного аналізу умов праці часто використовується Quality of Work Life Survey (QWL) [149], що охоплює фізичні, соціальні та організаційні аспекти робочого середовища.

У практиці оцінки психосоціальних ризиків, які також впливають на ЯТЖ, використовуються інструменти, розроблені Health and Safety Executive (HSE) [150], зокрема HSE Stress Management Standards Indicator Tool, що дозволяє діагностувати рівень ризику стресу у шести основних сферах: вимоги до працівника, контроль, підтримка, відносини, роль і зміни.

Також застосовується Job Diagnostic Survey (JDS) – інструмент для оцінки психологічних характеристик роботи, таких як різноманітність навичок, значущість завдань, автономність і зворотний зв’язок [151].

Крім цього, важливою є Employee Engagement Survey [152], що дозволяє виміряти рівень залученості працівників, їх емоційну

прив’язаність до роботи, відданість цілям організації та готовність залишатися в компанії.

З метою адаптації оцінювання якості трудового життя (ЯТЖ) до національного соціально-економічного контексту, українські науковці пропонують низку методик, які враховують специфіку матеріального забезпечення працівників, умови та безпеку праці, можливості професійного розвитку, а також соціально-психологічні аспекти. Відхід від універсальних моделей на користь локалізованих дозволяє більш точно оцінити реальний стан трудового середовища в різних секторах економіки України.

Один із запропонованих підходів ґрунтується на порівнянні рівня задоволення різних груп потреб працівників – від базових безпекових до духовно-моральних. Така методика дозволяє виявити загальний індекс ЯТЖ і адаптувати його до специфіки професійної групи, галузі або типу організації. Зокрема, вона дає змогу ідентифікувати «дефіцитні зони» у системі мотивації персоналу та розробити заходи для їх компенсації [153].

Інший підхід орієнтований на аналіз соціально-економічних параметрів, серед яких ключовими виступають умови праці, рівень заробітної плати, соціальні гарантії та можливості професійного зростання. Комплексне поєднання цих показників забезпечує багатовимірне бачення трудової ситуації на підприємстві та дозволяє обґрунтовано коригувати кадрову політику [154].

Існує також інтегральна методика оцінювання ЯТЖ, яка поєднує об'єктивні економічні індикатори з суб’єктивною оцінкою задоволеності працівників. Її структура базується на розрахунку зважених середніх індексів у межах чотирьох ключових напрямів: оплата праці, умови праці, організація трудового процесу та можливості для професійного розвитку. Такий підхід є ефективним для моніторингу динаміки ЯТЖ у довгостроковій перспективі, а також для оцінювання впливу управлінських рішень на соціальне самопочуття персоналу [155].

Окремої уваги заслуговують авторські методики [156], що використовують узагальнення інтегральних показників через багатовимірну шкалу оцінювання. Вони включають як кількісні, так і якісні параметри, і дозволяють адаптувати систему показників до конкретної організації або сфери діяльності. Такий підхід є перспективним у розробці індивідуалізованих систем управління якістю трудового життя персоналу в умовах трансформації економіки.

Таким чином, існує широкий спектр методів, що дозволяють здійснювати як загальну, так і деталізовану оцінку якості трудового життя в організації. Доцільність застосування того чи іншого інструменту визначається цілями дослідження, контекстом діяльності підприємства та характеристиками трудового колективу.

Оцінювання якості трудового життя на підприємстві може здійснюватися за допомогою соціологічного опитування працівників щодо рівня їхньої задоволеності окремими аспектами трудової діяльності. З метою виявлення проблемних зон та потенціалу для поліпшення умов праці на автотранспортному підприємстві було проведено опитування працівників чотирьох основних професійних груп: водіїв, ремонтних і допоміжних робітників, а також керівного персоналу. Оцінювання здійснювалося за комплексом показників, що відображають основні аспекти якості трудового життя: колективні взаємовідносини, оплату праці, умови робочого місця, стиль управління, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії та соціальні блага.

Оцінка якості трудового життя проводиться за такими блоками показників: колектив, оплата праці, робоче місце, управління підприємством, кар'єрне зростання, соціальні гарантії та соціальні блага. Кожна група включає 10 характеристик трудового життя, які оцінюються за 10-бальною шкалою: від 1 (мінімальний рівень прояву) до 10 (максимальний). Приклад анкети для групи показників «Трудовий колектив» стосовно допоміжного персоналу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Приклад обробки анкет допоміжних працівників автотранспортного підприємства за блоком показників «Трудовий колектив»

Характеристики трудового життя	Допоміжні працівники, осіб				Сума балів	Середній бал
	1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7
1. Трудовий колектив						
1.1. Психологічний клімат у колективі	8	9	7	8	32	8
1.2. Взаємовідносини з адміністрацією	8	8	7	9	32	8
1.3. Участь персоналу в управлінні	4	3	4	5	16	4

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
1.4. Дотримання нормативних документів	9	9	9	9	36	9
1.5. Мінімальний рівень стресу на роботі	9	8	9	10	36	9
1.6. Позитивна мотивація до праці	9	8	10	9	36	9
1.7. Взаємини у малих соціальних групах	9	8	9	10	36	9
1.8. Працездатність колективу	9	8	9	10	36	9
1.9. Соціальна структура колективу (стать, вік, національність)	7	8	8	9	32	8
1.10. Результативність роботи колективу	7	8	9	8	32	8

Аналогічним чином обробляються результати опитування і за іншими групами показників для водіїв та ремонтного персоналу. Зведені результати подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка якості трудового життя працівників АТП

Назва показника якості трудового життя		Водії		Ремонтні робітники		Допоміжні працівники		Керівники та службовці	
		сума балів	середнє значення	сума балів	середнє значення	сума балів	середнє значення	сума балів	середнє значення
1		2	3	4	5	6	7	8	9
1. Трудовий колектив		2208	46	616	77	324	81	1422	79
1.1	Психологічний клімат	192	4	64	8	32	8	162	9
1.2	Відносини з адміністрацією	288	6	64	8	32	8	144	8
1.3	Участь працівників в управлінні	96	2	32	4	16	4	108	6
1.4	Дотримання нормативних документів	336	7	72	9	36	9	144	8
1.5	Мінімальний рівень стресу на роботі	192	4	56	7	36	9	126	7
1.6	Мотивація до праці	192	4	64	8	36	9	144	8
1.7	Взаємини у малих групах	144	3	72	9	36	9	144	8
1.8	Працездатність колективу	240	5	64	8	36	9	162	9
1.9	Соціальна структура колективу	240	5	64	8	32	8	144	8

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.10	Ефективність роботи колективу	288	6	64	8	32	8	144	8
2. Оплата труда		2208	46	432	54	148	37	684	38
2.1	Система оплати праці	192	4	48	6	28	7	90	5
2.2	Кваліфікаційні ставки	384	8	48	6	24	6	90	5
2.3	Рівень заробітної плати	192	4	48	6	20	5	90	5
2.4	Можливість додаткового заробітку	288	6	64	8	4	1	36	2
2.5	Надбавки за суміщення/звання	240	5	48	6	16	4	72	4
2.6	Винагорода за результат	240	5	48	6	4	1	72	4
2.7	Премія за квартал/рік	144	3	24	3	8	2	54	3
2.8	Премія за стаж	144	3	24	3	8	2	54	3
2.9	Відчуття справедливості оплати	192	4	40	5	16	4	54	3
2.10	Економічне благополуччя	192	4	40	5	20	5	72	4
3. Робоче місце		3888	81	616	77	272	68	1152	64
3.1	Територіальна близькість до місця проживання	384	8	56	7	28	7	126	7
3.2	Якісний офіс і зручні меблі	480	10	64	8	28	7	108	6
3.3	Сучасна оргтехніка	384	8	64	8	28	7	108	6
3.4	Службовий транспорт, автостоянка	384	8	64	8	24	6	126	7
3.5	Сприятливі економічні та фізіологічні умови праці	288	6	64	8	28	7	108	6
3.6	Рівень організації робочого місця	336	7	64	8	28	7	90	5
3.7	Засоби особистої організації праці (органайзер, щоденник тощо)	384	8	64	8	28	7	126	7
3.8	Цільове планування в організації	432	9	56	7	24	6	126	7
3.9	Рівень нормування праці	384	8	56	7	28	7	108	6
3.10	Відчуття особистої безпеки	432	9	64	8	28	7	126	7
4. Керівництво організацією		3888	81	640	80	288	72	1350	75
4.1	Довіра до керівників	432	9	64	8	32	8	144	8
4.2	Добрі стосунки з безпосереднім начальником	384	8	72	9	32	8	144	8

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	Дотримання прав особистості працівника	432	9	64	8	32	8	144	8
4.4	Стабільна кадрова політика	384	8	64	8	32	8	126	7
4.5	Поважне ставлення до підлеглих	384	8	72	9	32	8	126	7
4.6	Відданість організації	384	8	64	8	28	7	144	8
4.7	Задоволеність стилем керівництва	384	8	64	8	28	7	144	8
4.8	Можливість виборності керівників	288	6	48	6	12	3	108	6
4.9	Працездатність керівного складу	432	9	64	8	32	8	144	8
4.10	Бажання працювати з керівником у майбутньому	384	8	64	8	28	7	126	7
5. Службова кар'єра		3312	69	576	72	140	35	990	55
5.1	Наявність типових моделей кар'єрного зростання	240	5	48	6	12	3	72	4
5.2	Виявлення лідерів	336	7	48	6	12	3	90	5
5.3	Планування службової кар'єри	336	7	48	6	12	3	90	5
5.4	Сприяння керівництва просуванню по службі	288	6	56	7	12	3	72	4
5.5	Узгодженість особистих цілей із цілями організації	336	7	64	8	16	4	108	6
5.6	Заохочення до навчання персоналу	384	8	72	9	12	3	90	5
5.7	Просування за заслуги та кваліфікацію	336	7	64	8	12	3	126	7
5.8	Об'єктивна атестація кадрів	384	8	64	8	20	5	90	5
5.9	Бажання довготривалої роботи (довічний найм)	384	8	56	7	16	4	144	8
5.10	Можливість кар'єрного зростання (відсутність апатії та застою)	288	6	56	7	16	4	108	6
6. Соціальні гарантії		3120	65	448	56	208	52	900	50
6.1	Оплата лікарняних листів	432	9	64	8	28	7	126	7
6.2	Надання відпустки за графіком	384	8	64	8	28	7	90	5
6.3	Виплата гарантованих допомог	336	7	64	8	32	8	108	6

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.4	Допомога у разі звільнення або скорочення	384	8	56	7	24	6	126	7
6.5	Допомога у разі смерті працівника	384	8	56	7	24	6	108	6
6.6	Додаткова пенсія	48	1	8	1	4	1	36	2
6.7	Медичне страхування	288	6	40	5	20	5	54	3
6.8	Страхування життя та від стихійних лих	192	4	16	2	8	2	54	3
6.9	Дотримання громадянських прав	336	7	40	5	20	5	108	6
6.10	Відчуття соціального захисту	336	7	40	5	20	5	90	5
7. Соціальні блага		1200	25	272	34	132	33	522	29
7.1	Виплата матеріальної допомоги до відпустки	288	6	64	8	28	7	108	6
7.2	Отримання форменого одягу та взуття	48	1	56	7	32	8	36	2
7.3	Оплата спортивно-оздоровчих послуг	48	1	8	1	4	1	36	2
7.4	Подарунки до дня народження та ювілейних дат	48	1	8	1	4	1	18	1
7.5	Пільгові кредити на житло та купівлю автомобіля	48	1	8	1	4	1	18	1
7.6	Компенсація транспортних витрат	48	1	8	1	4	1	36	2
7.7	Компенсація витрат на харчування (пільги)	48	1	8	1	4	1	18	1
7.8	Оплата витрат на дитячі заклади	240	5	56	7	24	6	108	6
7.9	Досягнення повного матеріального добробуту	192	4	24	3	12	3	72	4
7.10	Відчуття соціального благополуччя	192	4	32	4	16	4	72	4

Далі підсумовуються середні бали за кожною групою показників, і якість трудового життя для відповідної групи оцінюється таким чином:

- до 49 балів – незадовільно;
- від 50 до 69 балів – задовільно;
- від 70 до 89 балів – добре;
- понад 90 балів – відмінно.

Загальна сума балів за всіма групами показників дає бальну оцінку якості трудового життя в цілому по підприємству:

- до 349 балів – незадовільно;
- від 350 до 489 балів – задовільно;
- від 490 до 629 балів – добре;
- понад 630 балів – відмінно.

За результатами анкетування працівників підприємства (таблицях 3.3 та 3.4) необхідно розробити заходи щодо поліпшення якості трудового життя та подати їх на розгляд керівництву АТП.

Таблиця 3.5 – Результати дослідження рівня якості трудового життя робітників АТП

Група показників	Водії		Ремонтні робітники	
	Оцінка	Інтерпретація	Оцінка	Інтерпретація
1. Трудовий колектив	46	незадовільно	77	добре
2. Оплата праці	46	незадовільно	54	задовільно
3. Робоче місце	81	добре	77	добре
4. Керівництво організацією	81	добре	80	добре
5. Службова кар'єра	69	задовільно	72	добре
6. Соціальні гарантії	65	задовільно	56	задовільно
7. Соціальні блага	25	незадовільно	34	незадовільно
Усього	413	задовільно	450	задовільно

Таблиця 3.6 – Результати дослідження рівня якості трудового життя робітників та управлінського персоналу АТП

Група показників	Допоміжні робітники		Керівники, службовці	
	Оцінка	Інтерпретація	Оцінка	Інтерпретація
1. Трудовий колектив	81	добре	81	добре
2. Оплата праці	37	незадовільно	37	незадовільно
3. Робоче місце	68	задовільно	68	задовільно
4. Керівництво організацією	72	добре	72	добре
5. Службова кар'єра	35	незадовільно	35	незадовільно
6. Соціальні гарантії	52	задовільно	52	задовільно
7. Соціальні блага	33	незадовільно	33	незадовільно
Усього	378	задовільно	378	задовільно

Оцінка якості трудового життя водіїв загалом є задовільною. Однак за такими категоріями, як трудовий колектив, оплата праці та

соціальні блага, рівень якості трудового життя оцінюється як незадовільний.

Оцінка якості трудового життя ремонтних робітників також у цілому є задовільною, але за категоріями оплати праці та соціальних благ показники залишаються незадовільними.

Якість трудового життя допоміжних працівників оцінюється як загалом задовільна, проте показники оплати праці, службової кар'єри та соціальних благ є незадовільними.

У керівників, спеціалістів та службовців якість трудового життя в загальному – задовільна, однак оплата праці та соціальні гарантії залишаються слабкими місцями, на які керівництву підприємства необхідно звернути увагу та вжити відповідних заходів.

Для більшої наочності та отримання інтегрального показника якості трудового життя (ЯТЖ) доцільно використовувати метод радарної діаграми. Цей метод дозволяє перевести отримані кількісні результати в якісну візуальну форму за допомогою побудови графічної моделі у вигляді кола, що демонструє, які показники переважають, а які відстають. Після побудови радарів для кожної групи персоналу АТП розраховується інтегральний показник R за відповідною формулою

$$R = \frac{S_p}{S}, \tag{3.1}$$

де S_p - площа оціночного радара, см^2;

S - загальна площа кола, см^2.

Площа радара розраховується за наступною формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} * \sin\alpha * \sum_{i=1}^{n} a_i * b_i, \tag{3.2}$$

де a_i, b_i - довжини двох суміжних оціночних ліній;

α - кут між двома лініями, що оцінюються (розраховується як 360/n);

n - кількість параметрів, які включає радар.

Загальна площа кола обчислюється за формулою:

$$S = \pi * r^2, \tag{3.3}$$

де r - радіус оцінюваного кола, см^2.

Для побудови радару та розрахунку інтегрального показника якості трудового життя для кожної групи працівників АТП, необхідно спочатку отримати відносні показники оцінювання по кожній категорії. Це здійснюється шляхом ділення фактично отриманих балів на максимально можливу кількість балів у категорії – 100 балів.

Оцінки якості трудового життя працівників за категоріями наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Показники оцінки якості трудового життя працівників

Категорія	Умовне позначення	Водії	Ремонтні робітники	Допоміжні робітники	Керівники, спеціалісти
Трудовий колектив	К1	0,46	0,77	0,81	0,79
Оплата праці	К2	0,46	0,54	0,37	0,38
Робоче місце	К3	0,81	0,77	0,68	0,64
Керівництво організацією	К4	0,81	0,80	0,72	0,74
Службова кар’єра	К5	0,69	0,72	0,35	0,55
Соціальні гарантії	К6	0,65	0,56	0,52	0,50
Соціальні блага	К7	0,25	0,34	0,33	0,29

Більш наочне уявлення про ставлення працівників до якості свого трудового життя подано на рисунку 3.3.

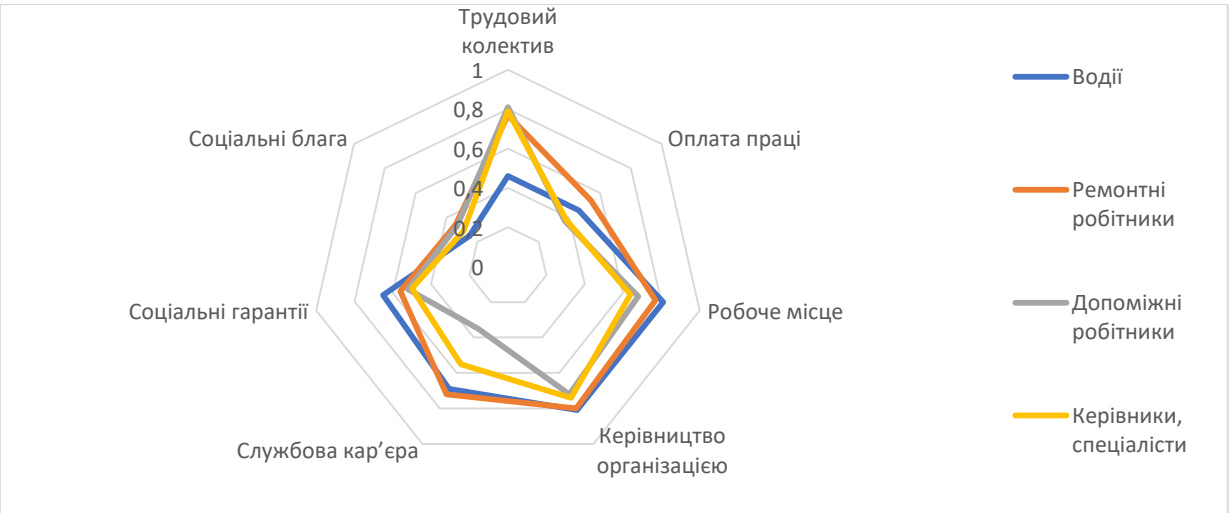


Рисунок 3.3 – Показники якості трудового життя працівників АТП

Для подальшого аналізу та визначення фактичного рівня якості трудового життя працівників розраховується інтегральний показник RЯТЖ для кожної групи персоналу.

Оскільки еталонне значення коефіцієнта якості трудового життя дорівнює 1, доцільно прийняти радіус оціночного кола для побудованих на рисунку 3.3 радарних діаграм за 1 см. Відповідно до формули (3), площа оцінюваного кола становить:

$$S = 3{,}1416 * 1^2 = 3{,}1416 \text{ см}^2$$

Оскільки для кожного рівня оцінюються одні й ті самі 7 критеріїв, тобто n = 7, тоді кут α між векторами показників:

$$\alpha = 360/7 \approx 51{,}42 \text{ або } 0{,}89 \text{ радіан.}$$

$$\text{Sin } 51° \approx 0{,}78.$$

Враховуючи вищезазначене, інтегральний показник якості трудового життя (площа радара ($S_р$) для кожної групи працівників розраховується за формулою (2):

− площа радара ЯТЖ водіїв:

$$S_{Р\ вод} = 1/2*\sin 51° * (0{,}46*0{,}46 + 0{,}46*0{,}81 + 0{,}81*0{,}81 + 0{,}81*0{,}69 + 0{,}69*0{,}65 + 0{,}65*0{,}25 + 0{,}25*0{,}46) = 0{,}98 \text{ см}^2$$

− площа радара ЯТЖ ремонтних працівників:

$$S_{Р\ рем.\ роб.} = 1/2*\sin 51° * (0{,}77*0{,}54 + 0{,}54*0{,}77 + 0{,}77*0{,}8 + 0{,}8*0{,}72 + 0{,}72*0{,}56 + 0{,}56*0{,}34 + 0{,}34*0{,}77) = 1{,}12 \text{ см}^2$$

− площа радара ЯТЖ допоміжних працівників:

$$S_{Р\ доп.\ роб.} = 1/2*\sin 51° * (0{,}81*0{,}37 + 0{,}37*0{,}68 + 0{,}68*0{,}72 + 0{,}72*0{,}35 + 0{,}35*0{,}52 + 0{,}52*0{,}33 + 0{,}33*0{,}81) = 0{,}75 \text{ см}^2$$

− площа радара ЯТЖ керівників, спеціалістів і службовців:

$$S_{Р\ упр.} = 1/2*\sin 51° * (0{,}79*0{,}38 + 0{,}38*0{,}64 + 0{,}64*0{,}74 + 0{,}74*0{,}55 + 0{,}55*0{,}5 + 0{,}5*0{,}29 + 0{,}29*0{,}79) = 0{,}81 \text{ см}^2$$

Наступним етапом є розрахунок інтегрального показника якості трудового життя (RЯТЖ) на рівні підприємства згідно з формулою (1). Розраховані значення для кожної групи працівників становлять:

$$R_{ЯТЖвод.} = 0{,}98/3{,}14 = 0{,}31;$$

$$R_{ЯТЖрем.роб.} = 1{,}12/3{,}14 = 0{,}36;$$

$$R_{ЯТЖдоп.роб.} = 0{,}75/3{,}14 = 0{,}24;$$

$$R_{ЯТЖупр.} = 0{,}81/3{,}14 = 0{,}26.$$

Враховуючи результати розрахунку інтегральних показників, які демонструють низький рівень якості трудового життя (від 0,24 до 0,36)

серед усіх категорій персоналу автотранспортного підприємства, можна зробити висновок, що працівники в цілому не задоволені умовами своєї праці. Найнижчі показники зафіксовано за такими аспектами, як оплата праці, соціальні гарантії та соціальні блага. Ситуація ускладнюється тим, що підприємство функціонує в умовах воєнного стану, поблизу лінії бойових дій, що створює додаткові ризики, стреси та невизначеність для персоналу.

У таких обставинах покращення якості трудового життя має бути невід'ємною частиною антикризової стратегії підприємства. В першу чергу, це стосується системи оплати праці, яка повинна враховувати не лише трудовий внесок, а й ступінь ризику та складність виконуваних завдань. Надзвичайно важливим є забезпечення прозорості в нарахуваннях, можливості отримання доплат за складні умови роботи, преміювання. Поліпшення емоційного стану працівників, які працюють у постійній психологічній напрузі, потребує запровадження практик підтримки – від організаційних бесід у колективі до консультацій з фахівцями у сфері психічного здоров'я. Безпека робочого місця у фізичному вимірі також набуває нового змісту. Підприємство має гарантувати не лише дотримання санітарно-гігієнічних норм, а й наявність укриттів, аптечок, базової інструкції з дій у разі обстрілів або тривог. Умови роботи повинні бути гнучкими, із можливістю адаптації графіку відповідно до рівня загрози. Окремої уваги заслуговують соціальні зобов'язання підприємства перед мобілізованими працівниками, ветеранами, особами з інвалідністю та членами їхніх родин, що передбачає збереження за ними робочих місць, психологічну підтримку родин, а за можливості – адресну матеріальну допомогу.

Таким чином, підвищення якості трудового життя працівників в умовах воєнного стану – це не лише соціальна відповідальність, а й питання функціональної стійкості підприємства. Комплексний підхід до вирішення цього питання дозволить не лише стабілізувати ситуацію всередині колективу, але й створити основу для сталого розвитку в період післявоєнного відновлення.

У сучасних умовах функціонування автотранспортних підприємств, особливо в регіонах, прилеглих до зони бойових дій, питання якості трудового життя персоналу набуває стратегічного значення. Надмірне навантаження, мобілізація працівників, психологічний тиск, перебої в постачанні та інші наслідки війни

впливають не лише на виробничі показники, а й на мотивацію, лояльність, психоемоційний стан і продуктивність працівників.

Резерви ЯТЖ, представлені на рисунку 3.4, можуть бути покладені в основу формування напрямів покращення якості трудового життя на підприємстві, зокрема через вдосконалення умов праці, змістовне збагачення трудової діяльності, розвиток організаційної культури та посилення соціального захисту персоналу [156].

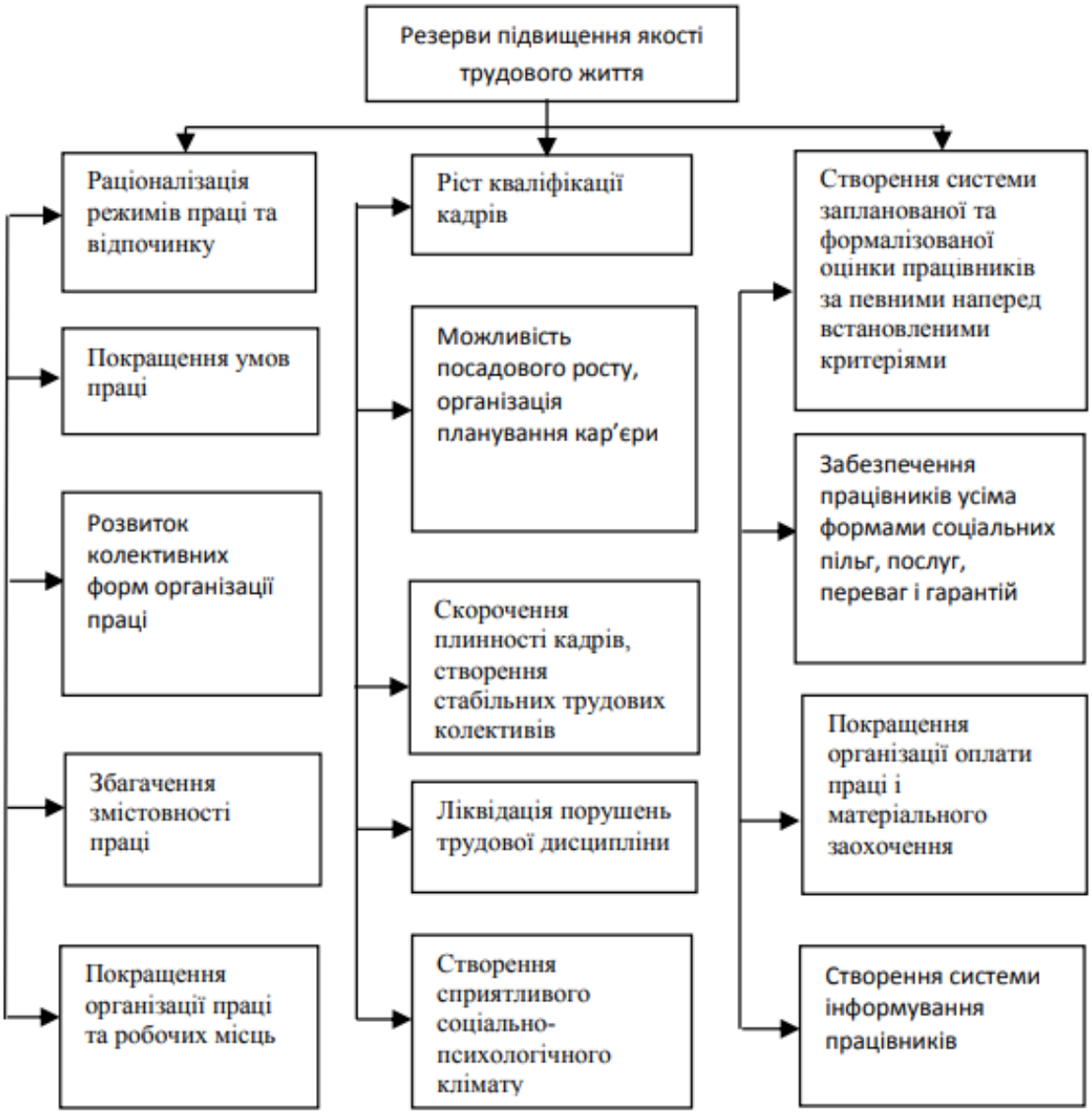


Рисунок 3.4 – Класифікація резервів якості трудового життя на підприємстві

У цьому контексті особливої уваги потребує розробка і впровадження ефективних заходів, спрямованих на підвищення психологічного комфорту та емоційної стійкості працівників. Це може

включати створення системи психологічної підтримки, організацію тренінгів зі стрес-менеджменту, покращення умов праці і соціального захисту. Такий комплексний підхід сприятиме зміцненню мотивації, зниженню професійного вигорання, підвищенню продуктивності та загальній стабільності кадрового потенціалу підприємства. Нижче наведено рекомендації щодо покращення якості трудового життя персоналу, які враховують особливості роботи АТП у складних умовах.

З метою системного підходу до покращення умов праці доцільно враховувати як техніко-організаційні, так і соціально-економічні фактори, що формують якість трудового життя в умовах постійної небезпеки. На основі адаптованої моделі нижче представлено таблицю 3.8, в якій деталізовано конкретні напрями, фактори впливу та практичні рекомендації для вантажного АТП, що функціонує в прифронтовій зоні.

Таблиця 3.8 – Рекомендації з покращення якості трудового життя персоналу АТП у прифронтовій зоні

Сфера впливу	Фактори	Рекомендації
1	2	3
Техніко-технологічна	Оснащення, енерго-ефективність	- Використовувати зносостійку техніку, яку легко ремонтувати - Забезпечити запасні частини, ГСМ, мінімальний ремонтний фонд - Оснастити ТЗ GPS-локаторами для безпеки маршрутів
Організаційно-управлінська	Гнучкість у розподілі обов’язків	- Запровадити адаптивну структуру змін (з урахуванням втрат та мобілізації) - Призначити дублерів на ключові посади - Створити протоколи внутрішньої взаємозаміни
Умови праці	Безпека, охорона, стрес	- Оснастити територію укриттями, інструкціями та сиренами - Організувати ротації для зниження перевтоми - Запровадити короткі психологічні сесії самодопомоги
Соціальні гарантії	Підтримка мобілізованих і родин	- Ввести внутрішній «фонд підтримки» родинам працівників на фронті - Гарантувати повернення на робоче місце - Прописати політику супроводу демобілізованих

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Оплата праці	Захист доходів	- Забезпечити стабільний аванс навіть при затримках рейсів - Встановити надбавки за ризики при виконанні перевезень у зонах підвищеної небезпеки - Стимулювати довгострокову лояльність преміями
Освіта та перекваліфікація	Гнучке навчання	- Запровадити курси багатопрофільності: водій-механік-логіст - Створити інструкції для швидкого входження в посаду для замінників - Організувати онлайн-навчання з кризового управління
Медичне забезпечення	Фізичне і ментальне здоров'я	- Проводити щомісячні огляди водіїв (особливо на перевантаження/стрес) - Забезпечити аптечки та аптечки-укриття в ТЗ і на базі - Укласти договір з місцевим психологом або телемедичною платформою
Мотивація та залучення	Участь у прийнятті рішень	- Ввести внутрішній «голос працівника» (опитування, збори, ящики довіри) - Публічно визнавати внесок кожного (навіть невеликий) - Включати працівників у прийняття рішень щодо маршрутів, змін, графіків
Правова підтримка	Трудові права, мобілізація	- Роз'яснювати положення законів про мобілізацію та трудові гарантії - Оформити інструкцію: що робити при повістці / пораненні / евакуації - Підготувати зразки довіреностей, заяв, звернень
Кризова готовність і резерви	Стійкість у надзвичайній ситуації	- Розробити сценарій швидкої евакуації бази - Створити резервні логістичні маршрути - Мати контакти волонтерських груп для термінової допомоги

Як свідчить аналіз таблиці 3.8, у прифронтових умовах критично важливо забезпечити не лише базову безпеку та мінімальні стандарти охорони праці, але й механізми стабілізації колективу через соціальні гарантії, правовий захист, підтримку родин мобілізованих та гнучкі управлінські рішення.

Особливої актуальності набувають такі аспекти: готовність підприємства до кризових сценаріїв (евакуація, резерви); адаптація організаційної структури з урахуванням постійних кадрових змін; підтримка психічного здоров’я та внутрішнього лідерства на місцях; інституційне визнання внеску працівників в умовах постійного стресу.

Таким чином, прийняття та систематичне впровадження викладених рекомендацій може суттєво покращити якість трудового життя працівників у підприємствах, що працюють у передових і високоризикових умовах. Такі покращення є критично важливими не лише для зниження рівня плинності кадрів і зменшення ризиків, пов'язаних із нестабільністю робочої сили, а й для формування стійкої та згуртованої організаційної культури, здатної витримувати постійні стресові фактори та невизначеності [157].

Інтегруючи технічно-організаційні заходи – такі як забезпечення фізичної безпеки, адаптація організаційних структур і підтримка операційних резервів – із соціально-економічними втручаннями, включаючи соціальні гарантії, правовий захист, психологічну підтримку та визнання внесків працівників – підприємства можуть створити комплексну систему підтримки, адаптовану до унікальних викликів, що виникають під час збройних конфліктів і криз.

Крім того, пріоритет психічного здоров'я та розвитку місцевого лідерства сприяє емоційній стійкості та покращує здатність працівників справлятися з тривалим стресом і невизначеністю. Підтримка сімей мобілізованого персоналу та підтримка гнучких підходів до управління є однаково важливими для підтримки мотивації та лояльності працівників.

Ці зусилля разом сприяють не лише стабілізації безпосереднього робочого середовища, а й побудові сталої платформи для відновлення після конфліктів і майбутнього зростання. Стратегічний акцент на покращенні якості праці в складних умовах є і соціальною відповідальністю, і функціональним імперативом, забезпечуючи довгострокову життєздатність і успіх підприємств, що стикаються з надзвичайними операційними викликами.

3.3. Ціннісно-компетентнісне оцінювання персоналу як інструмент адаптації людського капіталу

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища та зростання вимог до ефективності діяльності

автотранспортних підприємств особливої актуальності набуває проблема раціонального використання трудового потенціалу та підвищення результативності управління персоналом. Традиційні підходи до оцінювання персоналу переважно орієнтовані на кількісні показники продуктивності або формалізовані характеристики професійної придатності, що обмежує можливості комплексного врахування внутрішніх чинників ефективності праці. За таких умов зростає потреба в інструментах, які дозволяють оцінювати персонал не лише з позицій наявних компетентностей, а й з урахуванням ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників, що визначають рівень їх залученості, лояльності та готовності до розвитку.

Особливо гостро зазначена проблема проявляється на АТП, діяльність яких характеризується високим рівнем операційної складності, підвищеними вимогами до професійної відповідальності персоналу та залежністю кінцевих результатів від узгодженості дій працівників різних функціональних підрозділів. Відсутність цілісного підходу до оцінювання внутрішньої цінності персоналу ускладнює ідентифікацію кадрового ядра, своєчасне виявлення дисбалансів між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також формування адресних управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу.

Проблематика оцінювання персоналу широко представлена в наукових дослідженнях з управління людськими ресурсами, де вона розглядається як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. У фундаментальних працях з менеджменту персоналу оцінювання трактується як систематичний процес визначення відповідності працівника вимогам посади та цілям організації [158; 159].

Компетентнісний підхід набув значного поширення у зв’язку з орієнтацією управління персоналом на поведінкові та професійні характеристики працівників. У класичній роботі Л. та С. Спенсерів компетентність визначається як сукупність знань, умінь, навичок і моделей поведінки, що зумовлюють високі результати діяльності [160]. Подальший розвиток цього підходу відображено у працях М. Армстронга, де компетентності розглядаються як основа систем оцінювання, розвитку та винагороди персоналу [158]. Водночас більшість компетентнісних моделей зосереджуються на професійній спроможності працівника без урахування його ціннісної залученості.

Мотиваційна складова оцінювання персоналу традиційно досліджується в межах класичних теорій мотивації, зокрема ієрархії потреб А. Маслоу [161], двофакторної теорії Ф. Герцберга [144] та теорії очікувань В. Врума [162]. Ці підходи заклали теоретичні основи аналізу трудової поведінки працівників, однак у практиці управління персоналом вони здебільшого застосовуються ізольовано від оцінювання професійних компетентностей, що обмежує їх прикладну цінність для комплексної діагностики персоналу. Зазначені теорії мають фундаментальне значення для розуміння трудової поведінки, однак не забезпечують інструментарію комплексного кількісного оцінювання персоналу в сучасних умовах.

У практиці управління персоналом поряд із теоретичними підходами широко застосовуються прикладні методи оцінювання, зокрема оцінювання за компетенціями, метод «360 градусів», асесмент-центри, системи ключових показників ефективності (KPI) та інші, які спрямовані на вимірювання результативності та професійної відповідності працівників займаним посадам [163–165]. Водночас зазначені методи, попри їхню аналітичну цінність, переважно орієнтовані на фіксацію окремих аспектів діяльності персоналу та не забезпечують комплексної оцінки його внутрішньої цінності з позицій довгострокової взаємодії з підприємством.

У сучасних дослідженнях з управління персоналом персонал розглядається як ключовий нематеріальний актив організації, здатний формувати її довгострокові конкурентні переваги. У межах ресурсного підходу цінність персоналу пов’язується з унікальністю та складністю відтворення людського капіталу, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства [166]. Подальші дослідження у сфері стратегічного управління людськими ресурсами трактують цінність персоналу як інтегральну характеристику, що поєднує професійні компетентності, здатність до розвитку та рівень залученості працівників [167; 168]. Водночас у більшості наукових підходів цінність персоналу розглядається переважно на концептуальному рівні, без розроблення прикладних інструментів її кількісного оцінювання, що зумовлює потребу в пошуку нових аналітичних моделей.

У практиці управління персоналом набули поширення різноманітні матричні інструменти, зокрема модель «ефективність–потенціал», що використовується в управлінні талантами та формуванні кадрового резерву [169], моделі типу «компетентність–мотивація», які базуються на поєднанні компетентнісних

характеристик і поведінкових чинників [160; 170], а також матриця «важливість–виконання» (IPA), запропонована Дж. Мартіллою та Дж. Джеймсом [171]. Такі інструменти забезпечують наочність результатів оцінювання, проте, як правило, не передбачають формалізованої інтеграції різнорідних показників і не орієнтовані на оцінювання внутрішньої цінності персоналу в довгостроковій перспективі.

У межах сучасних підходів до управління персоналом окрему увагу приділено концепції внутрішнього маркетингу, започаткованій у працях Л. Беррі [172], відповідно до якої працівники розглядаються як внутрішні клієнти організації. Подальші дослідження доводять доцільність інтеграції внутрішнього маркетингу з HR-практиками з метою підвищення залученості, лояльності та результативності персоналу [173]. Разом із тим у науковій літературі відсутні уніфіковані інструменти кількісного поєднання ідей внутрішнього маркетингу з матричними моделями оцінювання персоналу.

Питання компетентнісного підходу до управління та оцінювання персоналу широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Сучасні українські наукові публікації акцентують увагу на впровадженні HR-технологій і методів діагностики персоналу як інструментів підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Так, у роботі Н. П. Гуцуляки доведено ефективність поєднання експертних оцінок, системи KPI та психодіагностичних методик у процесі оцінювання персоналу підприємств [174]. Подібні підходи розглядаються також у працях, присвячених цифровізації HR-процесів та трансформації організації праці [175].

Мотиваційні аспекти оцінювання персоналу розкрито у працях О. В. Мірошниченко зі співавторами, де доведено вплив мотиваційних програм на результати праці та рівень залученості персоналу [176]. Подібні висновки отримано також у дослідженні В. Тимошенка, який аналізує взаємозв’язок між мотиваційними моделями та продуктивністю командної взаємодії, що підтверджує доцільність інтеграції мотиваційних показників у системи оцінювання персоналу [177]. Значну увагу сучасні автори приділяють також використанню HR-аналітики для формування персоналізованих мотиваційних стратегій [178].

У сучасній науковій літературі оцінювання персоналу розглядається як багатовимірний процес, що поєднує компетентнісні, мотиваційні та результативні складові та тісно пов’язаний із цифровою трансформацією HR-сфери. Зокрема, у міжнародних дослідженнях з

управління результативністю персоналу наголошується на обмеженості традиційних бальних методів оцінювання та обґрунтовується доцільність використання комплексних систем, що включають KPI, аналітичні інструменти та поведінкові показники [179]. Узагальнення сучасних трендів оцінювання персоналу представлено у бібліометричних дослідженнях [180; 181], де підтверджується зростання інтересу до інтегрованих та аналітичних моделей HR-оцінювання.

Разом з тим, аналіз наукових джерел свідчить, що наявні підходи переважно розглядають компетентнісну або мотиваційну складову окремо, тоді як матричні моделі, що інтегрують ці виміри в межах єдиного інструменту оцінювання внутрішньої цінності персоналу, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі та визначає наукову нішу представленої роботи.

Оцінювання персоналу підприємства в сучасних умовах потребує використання комплексних аналітичних підходів, які дозволяють враховувати не лише рівень професійної підготовки працівників, а й їхню мотивацію, ціннісні орієнтації та залученість до діяльності підприємства. Це зумовлює доцільність застосування матричного підходу, який забезпечує системне поєднання якісних і кількісних характеристик персоналу в межах єдиної аналітичної моделі.

На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також з урахуванням практики управління персоналом, для ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу підприємства доцільно виділити дві ключові аналітичні осі, які формують основу відповідної матриці:

– Ціннісно-мотиваційна орієнтація персоналу – характеризує рівень задоволеності працівників умовами праці, системою винагороди, соціальною підтримкою, можливостями професійного та кар’єрного розвитку, а також ступінь усвідомлення власної ролі й значущості в діяльності підприємства. Дана вісь дозволяє оцінити рівень лояльності, залученості та внутрішньої готовності персоналу до досягнення цілей підприємства.

– Компетентнісно-функціональні характеристики персоналу – відображають сукупність професійних і особистісних якостей працівників, рівень їхніх знань, навичок і практичного досвіду, а також здатність ефективно виконувати функціональні обов’язки та вирішувати виробничі завдання. Ця складова дає змогу оцінити

відповідність кадрового потенціалу операційним потребам і стратегічним орієнтирам підприємства.

Поєднання зазначених характеристик у межах матриці ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу дозволяє здійснювати багатовимірну діагностику кадрового потенціалу, ідентифікувати типові групи працівників за рівнем мотивації та професійної спроможності, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку, стимулювання та раціонального використання персоналу підприємства.

На рисунку 3.5 представлено узагальнену модель формування інтегральної оцінки персоналу автотранспортного підприємства на основі матричного ціннісно-компетентнісного підходу. Модель ґрунтується на взаємодії двох ключових сторін – персоналу та автотранспортного підприємства, інтереси яких реалізуються через систему управління трудовими ресурсами та організаційні механізми забезпечення ефективної праці.



Рисунок 3.5 – Модель формування інтегральної оцінки персоналу автотранспортного підприємства

Подана модель відображає логіку поєднання інтересів працівників та підприємства шляхом комплексного оцінювання персоналу за двома взаємопов'язаними напрямами – ціннісно-мотиваційним та компетентнісно-функціональним. У межах моделі формуються ключові складові оцінювання, що характеризують, з одного боку, рівень залученості, лояльності та внутрішньої мотивації працівників, а з іншого – їх професійну спроможність, відповідність посадовим вимогам і здатність до ефективного виконання виробничих завдань.

Сукупний вплив зазначених характеристик узагальнюється в інтегральному показнику ціннісно-компетентнісної відповідності персоналу, який відображає рівень узгодженості мотиваційної готовності працівників і їх професійного потенціалу з цілями та потребами автотранспортного підприємства. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про якість кадрового потенціалу та визначити напрями його подальшого розвитку.

Таким чином, запропонована модель відображає багатовимірний характер оцінювання персоналу та забезпечує поєднання суб'єктивних (ціннісно-мотиваційних) і об'єктивних (компетентнісно-функціональних) характеристик у єдиній аналітичній системі, орієнтованій на підвищення ефективності використання трудових ресурсів автотранспортного підприємства.

Запропонована методика ґрунтується на поєднанні структурно-функціонального, матричного та оціночного підходів, що дозволяє отримати як кількісну, так і якісну характеристику кадрового потенціалу підприємства. Методика передбачає послідовне визначення змісту кожної аналітичної осі матриці, формування системи показників для їх оцінювання, вибір інструментарію збору даних (анкетування персоналу, експертне оцінювання, аналіз внутрішньої документації), а також подальшу стандартизацію та агрегування результатів.

З урахуванням наведеної логіки практична реалізація методики може бути представлена у вигляді алгоритму матричного ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу автотранспортного підприємства (рис. 3.6). Представлений алгоритм відображає логічну послідовність етапів діагностики персоналу – від формування критеріїв та збору вихідної інформації до побудови матриці, визначення типів персоналу за рівнем мотивації та професійної

спроможності й обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу.

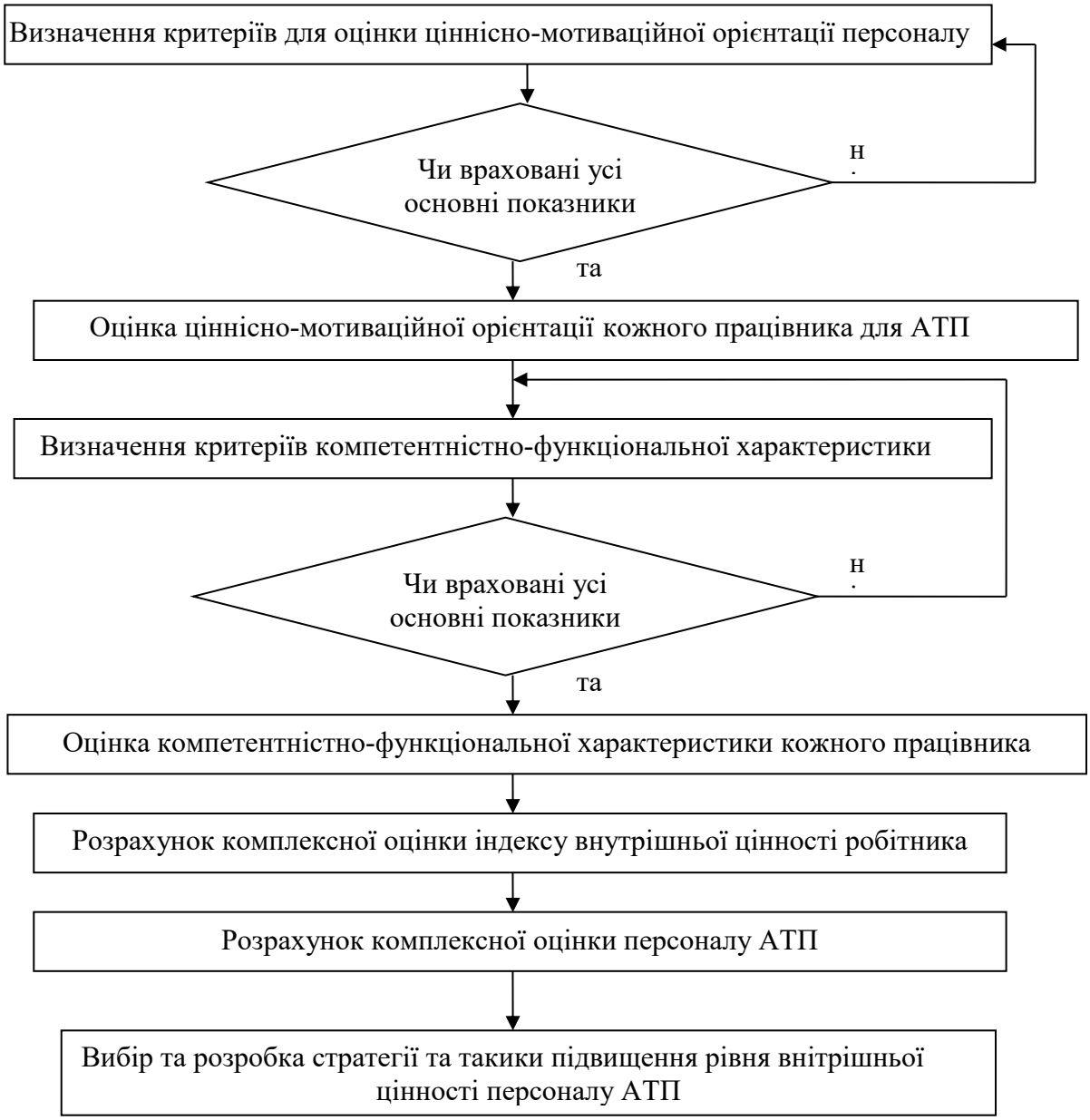


Рисунок 3.6 – Алгоритм ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу АТП

Оцінювання ціннісно-мотиваційної орієнтації працівників дозволяє визначити ступінь їх залученості, домінуючі цінності та мотиваційні драйвери, а також сформувати групи персоналу за рівнем задоволеності та лояльності. У свою чергу, комплексна оцінка компетентнісно-функціональних характеристик забезпечує визначення професійної відповідності, рівня знань, умінь і навичок працівників, що є підґрунтям для прийняття управлінських рішень

щодо розподілу функцій, професійного розвитку та підвищення результативності діяльності автотранспортного підприємства.

Узагальнення отриманих результатів комплексного ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу дозволяє сформувати обґрунтовані напрями удосконалення системи управління персоналом, зокрема шляхом розроблення диференційованих підходів до роботи з окремими групами працівників, заходів щодо підвищення їх залученості, мотиваційної стійкості та професійного розвитку, а також оптимізації внутрішньоорганізаційних взаємодій на підприємстві.

Ключовою особливістю запропонованої методики є її інтегральний характер, що дає змогу оцінити не лише поточний стан кадрового потенціалу підприємства, а й ступінь його відповідності стратегічним цілям розвитку автотранспортного підприємства. Під час формування системи показників було враховано напрацювання сучасних дослідників та узагальнені методи оцінювання персоналу, що широко застосовуються в управлінській практиці, зокрема управління за цілями [182], управління продуктивністю [183], асесмент-центр [184], атестація «360°» [185]. Їх аналіз дозволив відібрати індикатори, релевантні для вимірювання ціннісно-мотиваційних і компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, а також забезпечити можливість подальшого використання методів порівняльної оцінки.

На цій основі доцільним є застосування підходу «важливість – виконання» (Importance–Performance Analysis) [171], який дозволяє визначити пріоритети розвитку кадрового потенціалу підприємства та локалізувати ключові проблемні зони у сфері мотивації та професійної спроможності персоналу.

Для формування комплексної оцінки компетентнісно-функціональних характеристик персоналу доцільно визначити ключові напрями, які найбільш повно відображають здатність працівників ефективно виконувати свої функції в умовах автотранспортного підприємства. Така оцінка повинна охоплювати не лише професійні навички, а й індивідуально-психологічні характеристики та фактичні результати трудової діяльності, що безпосередньо впливають на якість виконання виробничих завдань, адаптивність працівників до навантажень та їх потенціал розвитку.

У зв’язку з цим пропонується виокремити три взаємодоповнюючі напрями оцінювання:

– професійні компетентності, що характеризують рівень спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків;

– особистісно-ділові якості, які визначають поведінкові прояви працівника, стиль професійної взаємодії, відповідальність та здатність працювати в команді;

– функціональна результативність, що відображає реальний внесок працівника в діяльність автотранспортного підприємства за визначеними кількісними та якісними показниками.

Для оцінювання професійних та особистісно-ділових характеристик доцільно застосовувати метод бальної оцінки [186], який забезпечує порівнянність результатів і дозволяє залучити до процесу кілька груп експертів. На першому етапі працівники проходять оцінювання за спеціально розробленою анкетою (табл. 3.9), що заповнюється керівниками, колегами та підлеглими. Для фіксації оцінок використовується п’ятибальна шкала: «5» – постійно, «4» – часто, «3» – рідко, «2» – вкрай рідко, «1» – ніколи.

Таблиця 3.9 – Показники для оцінювання професійних та особистісних компетентностей працівника

Найменування якості	Шифр	Співробітник, що оцінюється			
		1	2	…	n
1	2	3	4	5	6
1. Професійні якості					
Оперативність	1.1				
Розумна підприємливість	1.2				
Компетентність	1.3				
Вміння чітко та самостійно приймати обґрунтовані рішення	1.4				
Вміння організовувати підлеглих	1.5				
Зібраність, особова дисципліна, пунктуальність	1.6				
Рівень знать по економіці транспорту	1.7				
Рівень знань організації виробництва і управління	1.8				
Рівень професійних знань технологій	1.9				
Вміння використовувати знання на практиці	1.10				
2. Особисті якості					
Соціально-психологічна спрямованість					
Відчуття суспільного обов'язку	2.1				
Моральна стійкість	2.2				

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
Принциповий підхід до справи	2.3				
Суспільно-корисна активність	2.4				
Авторитет у колективі	2.5				
Особистісна спрямованість					
Праце здібність	2.6				
Стрессовитривалість	2.7				
Уважність, зібраність	2.8				
Логічне мислення	2.9				
Здатність та бажання здобувати нову інформацію	2.10				
Самокритичність та вміння виправляти власні недоліки	2.11				

Оцінювання професійних і особистісних якостей працівника здійснюється з трьох управлінських рівнів, що забезпечує всебічність та підвищує достовірність результатів. У процесі оцінювання беруть участь:

1) керівники вищого рівня, які оцінюють відповідність працівника стратегічним вимогам підприємства та його здатність виконувати ключові функції;

2) колеги одного ієрархічного рівня, що мають можливість об’єктивно охарактеризувати особливості щоденної взаємодії, командної роботи та професійної поведінки;

3) підлеглі працівника, які оцінюють його організаційні, комунікаційні та лідерські якості, а також стиль управлінської взаємодії.

Застосування такого підходу дозволяє сформувати збалансований ціннісно-компетентнісний профіль працівника, що враховує різні точки зору та реальні умови професійної діяльності, і слугує аналітичною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу автотранспортного підприємства.

З метою перевірки практичної придатності та аналітичних можливостей запропонованого матричного підходу до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу було здійснено його апробацію на базі автотранспортного підприємства, що функціонує у м. Харкові та здійснює діяльність у сфері автотранспортних перевезень. Підприємство характеризується типовою для регіону організаційною структурою та складом персоналу, що дозволяє

розглядати його як репрезентативний приклад середнього автотранспортного підприємства м. Харкова.

З огляду на умови воєнного стану в Україні з міркувань безпеки у дослідженні не зазначається фактична назва підприємства, водночас усі вихідні дані були отримані безпосередньо з його внутрішньої звітності та результатів оцінювання персоналу, що забезпечує достовірність і практичну спрямованість отриманих результатів.

Обране підприємство характеризується наявністю декількох професійних груп персоналу, що відрізняються за характером виконуваних функцій, рівнем відповідальності та специфікою трудової діяльності, що створює належні умови для комплексного ціннісно-компетентнісного аналізу. Це дозволяє оцінити ефективність застосування запропонованої методики як для управлінського персоналу, так і для виробничих та допоміжних працівників.

Для кожної категорії персоналу було сформовано відповідні групи внутрішніх оцінювачів, до складу яких увійшли працівники, що безпосередньо взаємодіють з оцінюваною посадою або отримують результати її діяльності. Такий підхід забезпечує врахування реальних умов професійної взаємодії та підвищує об’єктивність результатів оцінювання. Загальна схема формування оцінювальних груп представлена у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Формування груп оцінювачів для визначення ціннісно-компетентнісної відповідності персоналу

Група персоналу, яка оцінюється	Група персоналу, яка оцінює
1. Водії	Зовнішні споживачі або вище керівництво
2. Ремонтні та допоміжні робітники	Водії
3. Менеджери	Вище керівництво

У дослідженні було опрацьовано вибірку з 40 працівників. Розрахунок інтегрального показника ціннісно-компетентнісної відповідності здійснювався індивідуально для кожного працівника. З метою ілюстрації процедури нижче наведено фрагмент оцінювання двох співробітників – логіста та водія. Аналогічний алгоритм застосовувався щодо всіх інших працівників підприємства.

Для збору первинної інформації використовувалися дві анкети: одна – для оцінювання компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, інша – для визначення ціннісно-

мотиваційної орієнтації працівників. Оцінювання професійних та особистісно-ділових компетентностей персоналу здійснювалося відповідно до методики, представленої в таблицях 3.11 і 3.12. З метою ілюстрації практичної реалізації запропонованого підходу у зазначених таблицях наведено результати розрахунків рівня професійних і особистісних компетентностей логіста (працівник 1) та водія (працівник 2), що дає змогу наочно продемонструвати механізм формування інтегральних оціночних показників.

Далі отримані результати обробляються з урахуванням питомої значущості кожного критерію та розраховуються показники професійних якостей працівника (K_n) та особових якостей (K_o):

$$K_n = \frac{\sum k_{зн\,i} \cdot P_i}{P_{\max i}} \quad , \qquad K_o = \frac{\sum k_{зн\,j} \cdot P_j}{P_{\max j}} \qquad (3.4), (3.5)$$

де $k_{зн\,i}$, $k_{зн\,j}$ - питома значимість кожного критерію відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

P_i, P_j - середня оцінка балів по кожному критерію відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

$P_{\max i}$, $P_{\max j}$ - максимальна середня оцінка відповідно професійних та особистісних якостей працівника.

Таблиця 3.11 – Оцінювання професійних та особистісних компетентностей працівника 1 (логіста)

Шифр якості	Питома значимість $k_{зн}$	Оцінка якостей, балів					Середня оцінка якості P	Результат $k_{зн} \cdot P$
		Вищестоящі співробітники	Рівностоящі співробітники	Нижчестоящі співробітники				
		заступник директора	менеджер відділу експлуатації	водій	диспетчер	слюсар		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1	0,08	5	4	5	3	5	4,4	0,352
1.2	0,10	4	4	4	4	4	4	0,4
1.3	0,12	5	4	5	4	3	4,2	0,504
1.4	0,04	3	3	5	3	3	3,4	0,136
1.5	0,08	3	5	5	4	4	4,2	0,336
1.6	0,11	4	4	5	4	5	4,4	0,484
1.7	0,20	5	3	3	2	4	3,4	0,68
1.8	0,07	4	4	3	3	4	3,6	0,252
1.9	0,09	4	4	4	4	4	4	0,36
1.10	0,11	3	5	3	5	5	4,2	0,462

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього	1	X	X	X	X	X	X	3,97
2.1	0,07	4	3	4	3	3	3,4	0,238
2.2	0,04	5	4	3	2	5	3,8	0,152
2.3	0,05	5	5	4	2	4	4	0,2
2.4	0,11	4	5	5	4	4	4,4	0,484
2.5	0,06	3	5	5	3	4	4	0,24
2.6	0,02	4	4	4	2	3	3,4	0,068
2.7	0,15	5	3	5	3	4	4	0,6
2.8	0,20	5	4	4	4	4	4,2	0,84
2.9	0,09	5	4	3	3	3	3,6	0,324
2.10	0,13	4	4	4	2	4	3,6	0,468
2.11	0,08	3	5	5	4	4	4,2	0,336
Всього	1	X	X	X	X	X	X	3,95

Таблиця 3.12 – Оцінювання професійних та особистісних компетентностей працівника 2 (водія)

Шифр якості	Питома значимість $k_{зн}$	Оцінка якостей, балів							Середня оцінка якості P	Результат $k_{зн} \cdot P$
		Вищестоящі співробітники		Рівностоящі співробітники		Споживачі				
		заступник директора	головний механік	Водій 1	Водій 2	Клієнт 1	Клієнт 2	Клієнт 3		
1.1	0,08	2	3	5	3	4	4	3	3,43	0,274
1.2	0,10	3	3	4	2	5	3	3	3,29	0,329
1.3	0,12	4	4	4	3	4	4	2	3,57	0,429
1.4	0,04	4	3	3	4	3	4	4	3,57	0,143
1.5	0,08	4	4	4	4	2	4	2	3,43	0,274
1.6	0,11	5	4	4	3	4	4	2	3,71	0,409
1.7	0,20	5	4	3	2	4	4	4	3,71	0,743
1.8	0,07	4	4	3	4	3	3	3	3,43	0,240
1.9	0,09	3	4	3	3	3	4	3	3,29	0,296
1.10	0,11	2	4	4	2	4	3	2	3,00	0,330
Всього	1	X	X	X	X	X	X	X	X	3,466
2.1	0,07	3	3	3	2	5	3	2	3,00	0,210
2.2	0,04	3	2	4	4	4	4	2	3,29	0,131
2.3	0,05	3	3	4	3	3	3	2	3,00	0,150
2.4	0,11	4	4	4	4	3	4	3	3,71	0,409
2.5	0,06	4	2	2	3	4	3	3	3,00	0,180
2.6	0,02	2	3	3	2	3	3	2	2,57	0,051
2.7	0,15	5	3	3	2	4	4	3	3,43	0,514
2.8	0,20	4	2	3	4	3	4	3	3,29	0,657
2.9	0,09	3	4	4	4	3	4	3	3,57	0,321
2.10	0,13	2	5	2	3	3	3	3	3,00	0,390
2.11	0,08	3	4	5	2	4	3	4	3,57	0,286
Всього	1	X	X	X	X	X	X	X	X	3,300

Далі отримані результати обробляються з урахуванням питомої значущості кожного критерію та розраховуються показники професійних якостей працівника (K_n) та особових якостей (K_o):

$$K_n = \frac{\sum k_{зн\,i} \cdot P_i}{P_{\max i}} \quad , \qquad K_o = \frac{\sum k_{зн\,j} \cdot P_j}{P_{\max j}} \qquad (3.6), (3.7)$$

де $k_{зн\,i}$, $k_{зн\,j}$ - питома значимість кожного критерію відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

P_i, P_j - середня оцінка балів по кожному критерію відповідно професійних та особистісних якостей працівника;

$P_{\max i}$, $P_{\max j}$ - максимальна середня оцінка відповідно професійних та особистісних якостей працівника.

Розраховуємо інтегральні показники професійних та особистісних якостей працівників.

$$K_n^1 = \frac{3{,}97}{5} = 0{,}794 \quad , \quad K_o^1 = \frac{3{,}95}{5} = 0{,}79$$

$$K_n^2 = \frac{3{,}466}{5} = 0{,}693 \quad , \quad K_o^2 = \frac{3{,}30}{5} = 0{,}66$$

Отримані результати свідчать, що інтегральний показник професійних компетентностей логіста становить 0,794, а рівень його особистісно-ділових якостей – 0,79, що характеризує достатньо сформований професійно-особистісний потенціал і відповідність функціональним вимогам посади. Для водія інтегральні значення професійних компетентностей і особистісно-ділових якостей становлять відповідно 0,693 та 0,66, що за умови нормалізації показників у межах інтервалу [0;1] свідчить про загалом прийнятний рівень їх сформованості. Водночас відносно нижче значення показника особистісно-ділових якостей водія порівняно з професійними компетентностями вказує на доцільність цільових управлінських заходів, спрямованих на розвиток поведінкових і комунікативних характеристик. Результати апробації підтверджують придатність методики для порівняльного аналізу ціннісно-компетентнісних характеристик персоналу та обґрунтування диференційованих управлінських рішень. Оцінювання інших категорій персоналу здійснюється за тією ж процедурою. Оцінка результативності праці персоналу на АТП базується на якості виконуваних робіт та ефективності взаємодії працівників. З

урахуванням специфіки внутрішнього маркетингу доцільно розрізняти два рівні якості:

– фундаментальна якість, що характеризує рівень обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів,

– інструментальна якість, яка відображає власне якість виконання самої послуги або робочого процесу.

При аналізі внутрішнього ринку АТП важливим є чітке розуміння структури персоналу та його взаємопідпорядкування. Виділяють основні групи персоналу: водії, ремонтні та допоміжні працівники, а також менеджери управлінської ланки. Для оцінки результативності розроблено спеціалізовану анкету, яка враховує не лише відповідність виконуваних завдань встановленим вимогам, а й характер і якість взаємодії між працівниками різних груп (див. табл. 3.13, табл. 3.14). Такий підхід дозволяє інтегрувати оцінку продуктивності, компетентності та командної взаємодії в єдину систему вимірювання ефективності внутрішнього маркетингу.

Таблиця 3.13 – Показники визначення відповідності рівня функціональної якості послуг відповідним вимогам

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці
1. Водії	Зовнішні споживачі	1.1 Вміння уникати конфліктів
		1.2 Вміння ввічливо розмовляти із споживачами
		1.3 Належний вигляд працівника та його робочого місця
2. Ремонтні та допоміжні робітники	Внутрішні споживачі	2.1 Вміння уникати конфліктів
		2.2 Ввічливе та поважливе відношення до споживачів
		2.3 Належний вигляд працівника та його робочого місця
3. Менеджери	Зовнішні та внутрішні споживачі	3.1 Проведення контролю задоволеності споживачами результатами
		3.2 Ввічливе та поважливе відношення до споживачів
		3.3.Вміння уникати конфліктів
		3.4 Належний вигляд працівника та його робочого місця

Таблиця 3.14 – Показники визначення відповідності рівня інструментальної якості послуг відповідним вимогам

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці
1. Водії	Зовнішні споживачі	1.1 Забезпечення збереження вантажів
		1.2 Точне виконання умов перевезень
2. Ремонтні та допоміжні робітники	Внутрішні споживачі	2.1 Дотримання термінів виконання робіт
		2.2 Постійна наявність необхідних засобів виконання ремонтних або допоміжних робіт
3. Менеджери	Зовнішні та внутрішні споживачі	3.1 Чітке та правильне оформлення документів
		3.2 Дотримання термінів виконання робіт

Оцінка рівня якості роботи персоналу на підприємстві буде проводитися за п’ятибальною шкалою, що дозволяє визначити ступінь відповідності кожного показника встановленим критеріям. Шкала має такі градації: «повністю відповідає», «відповідає, але не повністю», «достатньо відповідає», «слабо відповідає» та «взагалі не відповідає». Такий підхід забезпечує диференційовану оцінку та дозволяє виділити ключові сильні та проблемні зони у системі внутрішнього маркетингу.

Для оцінювання результативності анкети щодо визначення рівня функціональної та інструментальної якості були передані вищому керівництву – заступнику директора (начальнику відділу експлуатації). Для оцінювання результативності праці водія анкети були заповнені постійним споживачем послуг, що забезпечує більш точне відображення реальних експлуатаційних результатів.

Отримані значення наведені у таблицях 3.15, 3.16, 3.17 та 3.18.

Таблиця 3.15 – Визначення рівня функціональної якості послуг, які надає працівник 1 (логіст)

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Управлінський та адміністративний персонал	Зовнішні та внутрішні споживачі	Проведення контролю задоволеності споживачами результатами		+			
		Ввічливе та поважливе відношення до споживачів	+				
		Вміння уникати конфліктів		+			
		Належний вигляд працівника та його робочого місця		+			

Таблиця 3.16 – Визначення рівня інструментальної якості послуг працівника 1 (логіста)

Група персоналу	Група, яка оцінює	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Управлінський та адміністративний персонал	Зовнішні та внутрішні споживачі	Чітке та правильне оформлення документів	+				
		Дотримання термінів виконання робіт	+				

Таблиця 3.17 – Визначення рівня функціональної якості послуг працівника 2 (водія)

Група персоналу	Група, яка оцінює (споживачі)	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає, але не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Водії	Зовнішні споживачі	Вміння уникати конфліктів		+			
		Вміння ввічливо розмовляти із споживачами			+		
		Належний вигляд працівника та його робочого місця				+	

Таблиця 3.18 – Визначення рівня інструментальної якості послуг працівника 2 (водія)

Група персонал-лу	Група, яка оцінює (споживачі)	Показники, за якими оцінюється результативність праці	повністю відповідає	відповідає, але не повністю	достатньо відповідає	слабо відповідає	взагалі не відповідає
Водії	Зовнішні споживачі	Забезпечення збереження вантажів			+		
		Точне виконання умов перевезень			+		

Для розрахунку показника результативності праці (K_p) використовується наступна формула:

$$K_p = \frac{L + M}{L_{\max} + M_{\max}} \tag{3.8}$$

де L, M - отримана сума балів за всіма показниками відповідно фундаментальної та інструментальної якості послуг;

$L_{\max}$, $M_{\max}$ - максимальна сума балів за всіма показниками відповідно фундаментальної та інструментальної якості послуг.

Таким чином, показник компетентнісно-функціональних характеристик працівників розраховується за формулою:

$$К_{кф} = К_п \cdot \lambda + К_о \cdot \phi + К_р \cdot \kappa \tag{3.9}$$

де λ, φ, κ - відповідно питома вага показника професійних якостей, показника особових якостей та показника результативності праці (визначається на основі долі важливості кожного з показників у певний період діяльності організації; визначені опитуванням експертів розмір λ=0,3; φ =0,35 та κ =0,35).

Використовуючи представлену шкалу оцінювання та формулу (3.6), були отримані такі результати:

$$K_p^1 = \frac{17 + 10}{20 + 10} = 0{,}9$$
$$K_p^2 = \frac{12 + 6}{20 + 10} = 0{,}6$$

Інтегральний показник результативності праці логіста становить 0,9 (нормалізований у межах від 0 до 1), що свідчить про високий рівень виконання посадових обов'язків та відповідність очікуваним функціональним результатам. Для водія інтегральне значення результативності праці дорівнює 0,6, що також відображає виконання посадових функцій, проте на відносно нижчому рівні порівняно з логістом. Такі дані дозволяють виявити конкретні аспекти трудової діяльності, які можуть потребувати додаткового контролю або розвитку, зокрема організаційної дисципліни та взаємодії в колективі. Отже, отримані результати демонструють, що застосування запропонованої методики дає змогу порівнювати ефективність праці різних категорій персоналу та визначати пріоритетні напрями управлінського впливу на розвиток професійно-особистісних характеристик працівників.

На основі отриманих показників розраховано інтегральний показник компетентнісно-функціональних характеристик працівників АТП за формулою (3.7), що враховує професійні та особистісні якості та результативність праці:

$$К_{кф}^1 = 0{,}794 \cdot 0{,}3 + 0{,}79 \cdot 0{,}35 + 0{,}9 \cdot 0{,}35 = 0{,}83$$
$$К_{кф}^2 = 0{,}693 \cdot 0{,}3 + 0{,}66 \cdot 0{,}35 + 0{,}6 \cdot 0{,}35 = 0{,}65$$

Інтегральний показник для логіста становить 0,83, що належить до високого рівня і свідчить про високий рівень компетентності та функціональної ефективності працівника в межах АТП. Інтегральний показник для водія дорівнює 0,65, що відповідає середньому рівню і

вказує на потребу підвищення окремих професійних і особистісних компетентностей для підвищення ефективності виконання обов'язків.

Наступним етапом є оцінювання рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу. Для оцінки ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу показники обираються таким чином, щоб відображати ключові аспекти взаємодії працівників із підприємством, які безпосередньо впливають на їхню мотивацію, лояльність і продуктивність. Враховано ті чинники, що формують базові умови праці, соціальну підтримку, можливості професійного розвитку та самореалізації, а також відчуття значущості та участі у житті організації.

Такий підхід забезпечує комплексне і репрезентативне відображення задоволеності персоналу та дозволяє визначити, наскільки внутрішній маркетинг підприємства відповідає потребам його працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей. Для проведення оцінки запропоновано застосовувати метод «важливість–виконання» [171], який дозволяє зіставити пріоритети працівників із фактичним станом забезпечення їхніх потреб. Використання цього підходу обґрунтоване необхідністю визначити, наскільки внутрішній маркетинг підприємства відповідає очікуванням персоналу та наскільки ефективно розподіляються ресурси для підтримки ключових ціннісних орієнтацій. Працівники оцінюють кожен атрибут спершу за важливістю для себе, а потім за ступенем задоволеності, що забезпечує інтегральне відображення пріоритетів і реальної ефективності внутрішнього маркетингу.

Для оцінки за методом «важливість–виконання» використовується 5-бальна шкала. Для показника важливості: «5» – дуже важливо, «4» – важливо, «3» – має невелике значення, «2» – не має значення, «1» – взагалі неважливо. Для показника виконання (задоволеності): «5» – дуже задоволений, «4» – задоволений, «3» – достатньо задоволений, «2» – недуже задоволений, «1» – взагалі незадоволений. Така шкала дозволяє стандартизовано оцінювати пріоритети та фактичну реалізацію ціннісних орієнтацій працівників, що є основою для побудови карти «важливість–виконання» та аналізу ефективності внутрішнього маркетингу персоналу. Отримані результати наносяться на карту, що дозволяє виділити сильні зони, проблемні напрями та області, які потребують корекції для підвищення мотивації і лояльності персоналу (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Інтерпретація карти «важливість-виконання»

Сектор «успішний результат» відображає орієнтації, які важливі й реалізовані належним чином, «можлива переоцінка» вказує на надмірні витрати ресурсів на менш значущі орієнтації, «низький пріоритет» – на малозначущі й недостатньо підтримувані орієнтації, а сектор «зосередитись на цьому» показує критичні орієнтації, важливі для працівника, але недостатньо реалізовані підприємством. Така візуалізація допомагає ефективно спрямовувати ресурси на вдосконалення внутрішнього маркетингу.

Для визначення ціннісних орієнтацій працівникам було запропоновано заповнити спеціально розроблену анкету, спрямовану на вимірювання ключових показників ціннісної спрямованості та мотиваційної залученості. Отримані результати оцінювання подано в таблицях 3.19 та 3.20.

Для підвищення інтерпретаційної чіткості та можливості порівняльного аналізу кожен із показників було додатково відображено у графічній формі методу «важливість-виконання» (рис. 3.8 та 3.9).

Таблиця 3.19 – Визначення рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації працівника 1 (логіста)

№	Ціннісні орієнтації	Важливість	Виконання
1	2	3	4
1	Фінансова стабільність і своєчасність виплат	3	4
2	Гнучкий графік та можливість екстрених відгулів	5	5
3	Безпечні умови праці	4	4
4	Підтримка колективу в кризових ситуаціях	4	3

Продовження табл. 3.19

1	2	3	4
5	Допомога з житлом/тимчасовим розміщенням переселенців	4	3
6	Доступ до адаптивного навчання, підвищення кваліфікації	3	5
7	Гнучкий розподіл функцій	4	5
8	Підтримка морального духу	5	4
9	Участь у прийнятті рішень щодо безпеки та організації роботи	5	5
10	Гарантія працевлаштування, бронювання	5	4
11	Можливість швидко приймати рішення у нестандартних ситуаціях	5	4
12	Можливість кар’єрного росту	3	4
13	Можливість поєднання роботи з потребами безпеки сім’ї	4	5
Всього		x	55

Таблиця 3.20 – Визначення рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації працівника 2 (водія)

№	Ціннісні орієнтації	Важливість	Виконання
1	Фінансова стабільність і своєчасність виплат	5	3
2	Гнучкий графік та можливість екстрених відгулів	3	3
3	Безпечні умови праці	4	3
4	Підтримка колективу в кризових ситуаціях	5	5
5	Допомога з житлом/тимчасовим розміщенням переселенців	4	4
6	Доступ до адаптивного навчання, підвищення кваліфікації	3	4
7	Гнучкий розподіл функцій	2	4
8	Підтримка морального духу	3	4
9	Участь у прийнятті рішень щодо безпеки та організації роботи	2	4
10	Гарантія працевлаштування, бронювання	5	3
11	Можливість швидко приймати рішення у нестандартних ситуаціях	2	2
12	Можливість кар’єрного росту	3	2
13	Можливість поєднання роботи з потребами безпеки сім’ї	3	3
Всього		x	44

Аналіз карти «важливість–виконання» для логіста показує, що більшість ціннісних орієнтацій мають для нього високу або достатню важливість (переважно 4–5 балів). При цьому значення за параметром «виконання» також знаходяться на досить високому рівні (3–5 балів), що свідчить про загальну задоволеність умовами праці. Показники «безпечні умови праці», «підтримка в колективі» та «отримання житла» мають важливість 3–4, але виконуються на рівні 3. Вони знаходяться поблизу межі квадранту «потрібне покращення», але значних проблем не створюють, оскільки рівень виконання достатній.

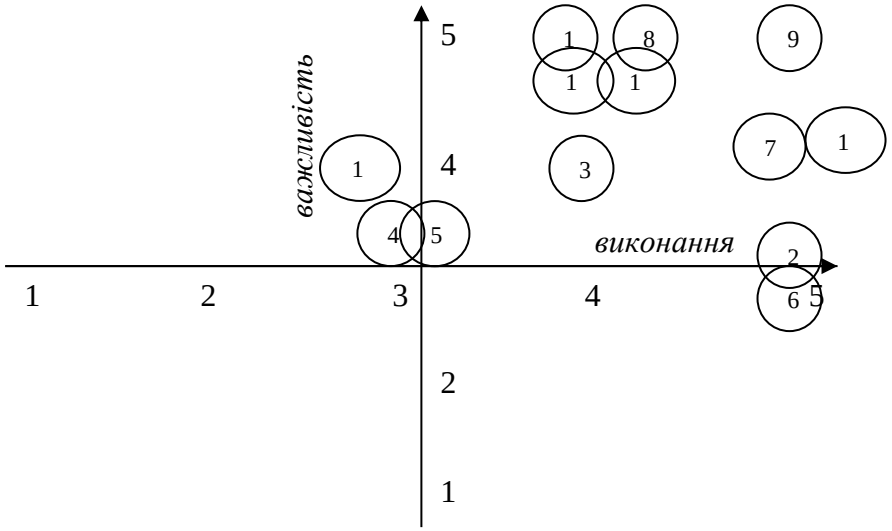


Рисунок 3.8 – Інтерпретація карти «важливість-виконання» для працівника 1

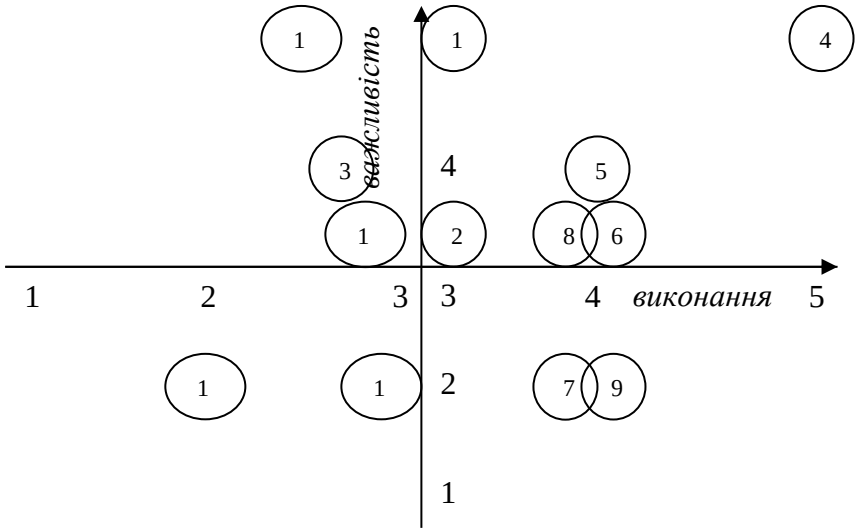


Рисунок 3.9 – Інтерпретація карти «важливість-виконання» для працівника 2

Отже, для працівника 1 (логіста) характерний високий рівень відповідності між очікуваннями та фактичним виконанням. Критично важливих зон для коригування немає, що свідчить про позитивний стан ціннісно-мотиваційної взаємодії працівника з підприємством.

Аналіз карти «важливість–виконання» для працівника 2 показує, що частина найважливіших орієнтацій (зокрема підтримка колективу та допомога з житлом) забезпечується підприємством на високому рівні, що свідчить про адекватне реагування на ключові потреби працівника. Водночас такі важливі аспекти, як безпечні умови праці, стабільні виплати, гарантія зайнятості та можливість поєднати роботу з безпековими потребами сім’ї, реалізовані лише на середньому рівні

(3 бали). Це потребує посилення уваги АТП до питань безпеки, стабільності зайнятості та гнучкості. Навпаки, менш значущі для працівника орієнтації оцінені ним на 2–3 бали за важливістю, але забезпечуються підприємством на високому рівні (4 бали). Такі позиції можна віднести до «надмірних зусиль», що створює потенціал для перерозподілу ресурсів. Таким чином, для водія характерний дисбаланс між важливістю та виконанням окремих орієнтацій, що свідчить про потребу коригування системи мотивації, особливо у напрямах безпеки, стабільності зайнятості та задоволення базових потреб у воєнний період.

Для оцінки ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу ($К_{цм}$) використовується формула:

$$К_{цм} = \frac{\sum B}{\sum B_{max}} \quad (3.10)$$

де $\sum B$ - сумарна кількість балів за всіма ціннісними орієнтаціями за критерієм виконання;

$\sum B_{max}$ - сума максимальної кількості балів за всіма ціннісними орієнтаціями за критерієм виконання.

Для одержання показника рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації, вираженого у вигляді коефіцієнта, використовується формула 3.10.

$$К^1_{цм} = \frac{54}{65} = 0{,}83\ , \qquad К^2_{цм} = \frac{44}{65} = 0{,}68$$

Показник рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації працівника 1 становить 0,83, а працівника 2 – 0,68, що відповідає достатньо високому рівню. Отримані значення свідчать про достатній ступінь узгодженості особистих ціннісних пріоритетів працівників із можливостями, які надає підприємство. Таким чином, обидва працівники демонструють позитивну налаштованість щодо умов праці та стабільності зайнятості в АТП, хоча рівень ціннісно-мотиваційної орієнтації логіста є вищим порівняно з водієм.

На основі всіх проведених розрахунків здійснено формування інтегрального показника ціннісно-компетентнісної оцінки персоналу (внутрішньої цінності), який узагальнює результати оцінювання ціннісно-мотиваційної орієнтації та компетентнісно-результативних характеристик працівників. Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$К^{і}_{цін} = К_{кф_і} \cdot \alpha + К_{цм_і} \cdot \beta \quad (3.11)$$

де $К_{кфі}$ – узагальнений показник компетентнісно-функціональних характеристик і-го працівника;

$К_{цмі}$ – показник ціннісно-мотиваційної орієнтації і-го працівника;

α, β – вагові коефіцієнти відповідних складових.

Оскільки запропонований підхід реалізується у вигляді матриці, у межах якої ціннісна та компетентнісна складові розглядаються як рівнозначні осі оцінювання, у дослідженні прийнято рівні значення вагових коефіцієнтів: α=β=0,5.

Відповідно проведених розрахунків, на основі за формулою 3.11 здійснена оцінка інтегрального рівня внутрішньої цінності персоналу (працівників 1 та 2) ($К_{цін}$).

$$К^{1}_{цін} = 0{,}83 \cdot 0{,}5 + 0{,}83 \cdot 0{,}5 = 0{,}83$$
$$К^{2}_{цін} = 0{,}65 \cdot 0{,}5 + 0{,}68 \cdot 0{,}5 = 0{,}67$$

Отримані результати ціннісно-компетентнісної відповідності логіста та водія дозволяють проілюструвати практичну реалізацію запропонованого підходу та особливості інтерпретації показників для різних професійних груп персоналу.

За аналогічною процедурою оцінювання ціннісно-компетентнісної відповідності було здійснено для всього обраного персоналу АТП, включаючи управлінський, виробничий та допоміжний персонал.

Для кожного працівника розраховувався інтегральний показник ціннісно-мотиваційної орієнтації шляхом агрегування результатів оцінювання важливості та рівня виконання відповідних ціннісних атрибутів із подальшою нормалізацією отриманих значень у межах інтервалу від 0 до 1.

Результати розрахунку інтегральних показників ціннісно-компетентнісної відповідності всіх категорій персоналу автотранспортного підприємства наведено в таблиці 3.21.

На основі узагальнення показників $К_{кф}$ та $К_{цм}$ для кожного працівника було розраховано інтегральний показник ціннісно-компетентнісної відповідності (внутрішньої цінності) персоналу ($К_{цін}$), який відображає загальний рівень відповідності працівника вимогам підприємства як з позицій професійної спроможності, так і з позицій ціннісної узгодженості.

Таблиця 3.21 – Розрахунок інтегральних показників ціннісно-компетентнісної оцінки персоналу АТП

Група персо-налу	Посада, яку займає співробітник	Ум. позн.	Показник компетент-нісно-функці ональних характерис-тик	Показник рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації	Показник ціннісно-компетент-ностної оцінки $К_{цін}$
1	2	3	4	5	6
Управлінський та адміністративний персонал	Заступник директора / начальник відділу експлуатації	Р1	0,67	0,44	0,56
	Менеджер відділу експлуатації	Р2	0,23	0,58	0,41
	Менеджер відділу експлуатації	Р3	0,47	0,43	0,45
	Логіст	Р4	0,83	0,83	0,83
	Диспетчер	Р5	0,18	0,35	0,27
	Начальник відділу кадрів	Р6	0,45	0,24	0,35
	Фахівець з кадрів	Р7	0,22	0,28	0,25
	Головний механік	Р8	0,45	0,22	0,34
	Головний бухгалтер	Р9	0,19	0,69	0,44
	Бухгалтер	Р10	0,81	0,25	0,53
	Головний економіст	Р11	0,9	0,68	0,79
	Економіст	Р12	0,45	0,22	0,34
	Менеджер з маркетингу	Р13	0,19	0,69	0,44
	Юрисконсульт	Р14	0,22	0,54	0,38
	Фахівець з охорони праці та безпеки руху	Р15	0,92	0,66	0,80
Ремонтні та допоміжні робітники	Майстер ремонтної дільниці	Р16	0,81	0,25	0,53
	Слюсар-ремонтник / механік загального профілю	Р17	0,66	0,72	0,69
	Слюсар з ремонту рухомого складу / механік по транспорту	Р18	0,7	0,44	0,57
	Слюсар-універсал / слюсар комбінованих робіт	Р19	0,83	0,58	0,71
	Автоелектрик	Р20	0,54	0,71	0,63
	Шинник / вулканізаторник	Р21	0,66	0,39	0,53
Ремонтні та допоміжні робітники	Комірник центрального складу	Р22	0,51	0,16	0,34
	Комірник інструментальної комори	Р23	0,34	0,41	0,38

Продовження табл. 3.21

1	2	3	4	5	6
	Оператор ПММ / комірник ПММ	Р24	0,55	0,2	0,38
	Машиніст підйомно-транспортного обладнання	Р25	0,28	0,35	0,32
Водії	Водій	Р26	0,65	0,68	0,67
	Водій	Р27	0,33	0,46	0,40
	Водій	Р28	0,12	0,1	0,11
	Водій	Р29	0,71	0,22	0,47
	Водій	Р30	0,41	0,25	0,33
	Водій	Р31	0,33	0,56	0,45
	Водій	Р32	0,14	0,2	0,17
	Водій	Р33	0,67	0,33	0,50
	Водій	Р34	0,67	0,55	0,61
	Водій	Р35	0,11	0,34	0,23
	Водій	Р36	0,87	0,76	0,82
	Водій	Р37	0,58	0,32	0,45
	Водій	Р38	0,45	0,1	0,28
	Водій	Р39	0,55	0,68	0,62
	Водій	Р40	0,72	0,67	0,70

У таблиці 3.21 працівники, для яких у дослідженні було детально продемонстровано приклад розрахунку інтегральних показників ціннісно-компетентнісної оцінки, виділені сірим кольором з метою їх візуальної ідентифікації та акцентування уваги на процедурі практичного застосування запропонованого підходу.

Подані в таблиці 3.21 результати свідчать про суттєву диференціацію рівнів внутрішньої цінності працівників як між окремими професійними групами, так і в межах однієї категорії персоналу. При цьому для частини працівників спостерігається висока збалансованість між компетентнісно-функціональними характеристиками та ціннісно-мотиваційною орієнтацією, тоді як для інших характерною є асиметрія між зазначеними складовими.

З метою поглибленого аналізу отриманих результатів та їх наочного представлення доцільним є використання двовимірної матриці ціннісно-компетентнісної діагностики (внутрішньої цінності) персоналу. Така матриця дозволяє одночасно врахувати два ключові виміри оцінювання та здійснити групування працівників залежно від поєднання рівнів їх професійної спроможності та ціннісної узгодженості з підприємством.

У межах запропонованого підходу двовимірна матриця формується за такими осями:

– вісь X – показник рівня ціннісно-мотиваційної орієнтації персоналу, який відображає ступінь узгодженості індивідуальних цінностей, очікувань і мотиваційних установок працівників із умовами та можливостями, що надає підприємство;

– вісь Y – показник компетентнісно-функціональних характеристик персоналу, який характеризує рівень професійної підготовки, особистісно-ділових якостей та здатність працівника ефективно виконувати покладені на нього функції.

Ціннісно-компетентнісна матриця розглядається як аналітичний інструмент оцінювання внутрішньої цінності персоналу підприємства, що формується в результаті інтеграції ціннісно-мотиваційної та компетентнісно-функціональної складових. Кожен працівник підприємства позиціонується в матриці відповідно до індивідуальних значень показників $К_{цм}$ та $К_{кф}$, що дозволяє визначити його місце у загальній системі внутрішньої цінності персоналу.

Використання двовимірної матриці створює можливості для:

– ідентифікації працівників із високим рівнем ціннісно-компетентнісної відповідності;

– виявлення груп персоналу з нереалізованим компетентнісним потенціалом або недостатньою ціннісною інтеграцією;

– обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку персоналу, корекції мотиваційних механізмів та оптимізації кадрової політики підприємства.

Графічне відображення результатів ціннісно-компетентнісної оцінки персоналу автотранспортного підприємства у вигляді двовимірної матриці наведено на рисунку 3.10.

Для побудови матриці кожну з осей поділено на три рівні – низький, середній та високий – шляхом рівномірного розбиття інтервалу [0;1] на три частини. Такий підхід зумовлений відсутністю нормативно фіксованих меж для інтегральних показників і дозволяє інтерпретувати внутрішню цінність персоналу як відносну характеристику, сформовану на основі порівняння значень показників між різними категоріями працівників.

У результаті формується дев’ятисекторна матриця внутрішньої цінності персоналу, у межах якої кожен сектор відповідає певному поєднанню рівнів ціннісно-мотиваційної орієнтації ($К_{цм}$) та

компетентнісно-функціональних характеристик ($К_{кф}$) і відображає якісно відмінний стан ціннісно-компетентнісної відповідності працівника підприємству.

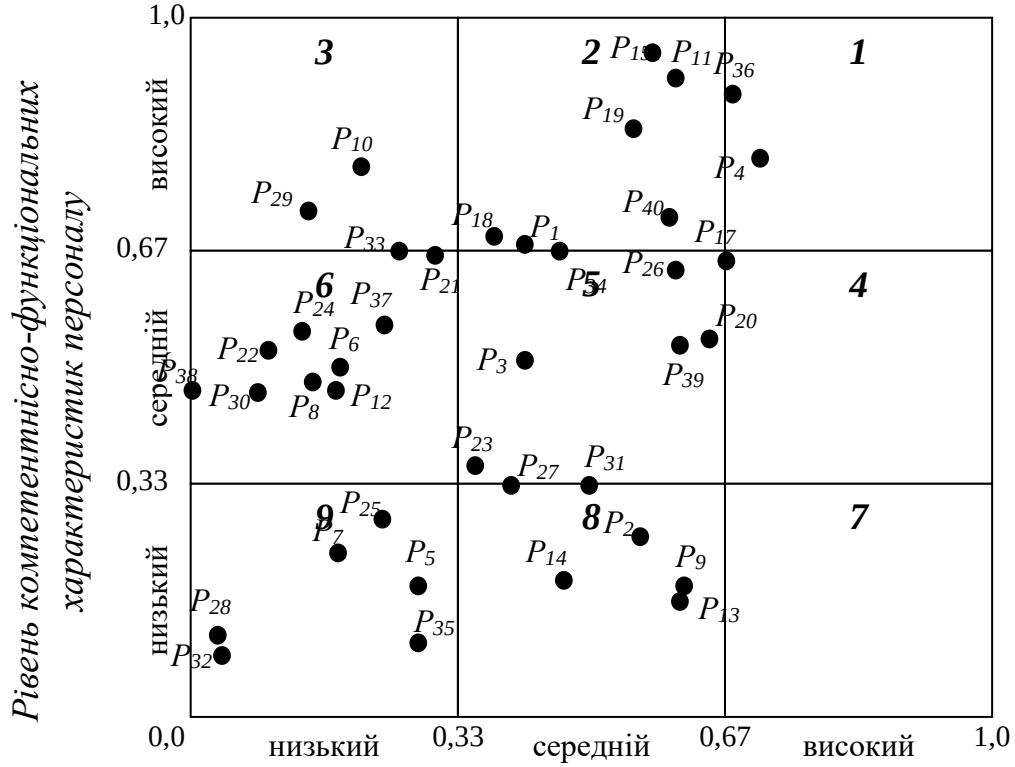


Рисунок 3.10 – Матриця діагностики ціннісно-компетентнісної відповідності (внутрішньої цінності) персоналу

Побудована матриця діагностики (рис. 3.10) узагальнює результати оцінювання персоналу: кожна точка відповідає конкретному працівнику та характеризує його індивідуальний рівень внутрішньої цінності через поєднання двох інтегральних показників. Така візуалізація забезпечує цілісне уявлення про стан кадрового потенціалу, дозволяє виявляти дисбаланси між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також визначати пріоритетні напрями управлінського впливу.

Аналіз розподілу персоналу на матриці свідчить, що більшість працівників зосереджена в секторах із середніми значеннями обох показників, що характеризує кадровий склад як функціонально стабільний, але такий, що має нереалізований потенціал зростання внутрішньої цінності. Обмежена частка працівників у секторах з високими значеннями $К_{цм}$ і $К_{кф}$ вказує на вузькість кадрового ядра, тоді

як наявність персоналу з асиметричним поєднанням цих характеристик свідчить про дисбаланс між професійною спроможністю та рівнем залученості.

Для коректної інтерпретації результатів і практичного використання матриці доцільно здійснити якісну характеристику кожного її сектора, оскільки кожне поєднання значень $К_{цм}$ та $К_{кф}$ відображає специфічний тип взаємодії працівника з підприємством і потребує диференційованих управлінських рішень.

З метою систематизації аналітичних висновків та уніфікації управлінських рекомендацій кожному сектору матриці надано узагальнену інтерпретаційну характеристику, що відображає якісний стан внутрішньої цінності персоналу та можливі напрями управлінського впливу. Узагальнені результати інтерпретації дев'яти секторів двовимірної матриці внутрішньої цінності персоналу наведено в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Інтерпретація секторів двовимірної матриці внутрішньої цінності персоналу

№ сектору	Рівень ціннісно-мотива-ційної орієнтації ($К_{цм}$)	Рівень компетент-нісно-функціона-льних характери-стик ($К_{кф}$)	Характеристика внутрішньої цінності персоналу	Управлінська інтерпретація
1	2	3	4	5
1	Високий	Високий	Висока внутрішня цінність персоналу	Кадрове ядро підприємства. Працівники повністю відповідають вимогам АТП за компетентностями та демонструють високий рівень ціннісної залученості. Доцільно застосовувати стратегії утримання, розвитку та залучення до стратегічних рішень.
2	Середній	Високий	Потенційно висока внутрішня цінність	Професійно сильні працівники з недостатньо сформованою мотиваційною залученістю. Рекомендовано посилення нематеріальної мотивації та індивідуалізація стимулів.
3	Низький	Високий	Компетентний, але ціннісно неінтегрований персонал	Високий ризик плинності кадрів. Доцільні заходи з формування лояльності, перегляд умов праці та комунікацій із керівництвом.
4	Високий	Середній	Мотиваційно залучений персонал із потенціалом	Працівники орієнтовані на підприємство, але потребують підвищення професійного рівня. Рекомендовані навчання, наставництво, розвиток компетентностей.

Продовження табл. 3.22

1	2	3	4	5
			розвитку	
5	Середній	Середній	Середній рівень внутрішньої цінності персоналу	Типова стабільна група персоналу. Доцільні вибіркові управлінські втручання залежно від стратегічних пріоритетів підприємства.
6	Низький	Середній	Функціонально прийнятний, але слабо залучений персонал	Працівники виконують обов'язки на допустимому рівні, однак не ідентифікують себе з підприємством. Потребують мотиваційної корекції або перегляду ролей.
7	Високий	Низький	Лояльний, але професійно слабкий персонал	Високий рівень прихильності за недостатніх компетентностей. Доцільно застосовувати програми навчання або перегляд відповідності займаній посаді.
8	Середній	Низький	Низька внутрішня цінність з обмеженим потенціалом	Працівники з нестабільною мотивацією та недостатнім професійним рівнем. Потребують комплексного управлінського впливу або ротації.
9	Низький	Низький	Критично низька внутрішня цінність персоналу	Проблемна зона. Працівники не відповідають вимогам АТП ні за компетентностями, ні за ціннісною орієнтацією. Доцільні кадрові рішення щодо заміни або виведення з системи.

Наведена в таблиці 3.22 інтерпретація секторів матриці дозволяє здійснювати типологізацію персоналу залежно від рівня сформованості його внутрішньої цінності та характеру поєднання ціннісно-мотиваційної і компетентнісно-функціональної складових. Такий підхід забезпечує перехід від формального кількісного оцінювання до змістовного аналітичного аналізу кадрового потенціалу підприємства. Працівники, розміщені у секторах із високими значеннями обох показників, формують ядро кадрового потенціалу підприємства та характеризуються високим рівнем професійної ефективності й ціннісної інтеграції. Натомість сектори з асиметричним поєднанням показників дозволяють ідентифікувати як нереалізований компетентнісний потенціал, так і ризики зниження мотивації або лояльності персоналу.

Найбільш проблемними є сектори з низькими значеннями обох складових, які потребують першочергових управлінських рішень щодо розвитку, перепідготовки або перегляду доцільності подальшої взаємодії з відповідними працівниками.

Таким чином, інтерпретація секторів двовимірної матриці створює аналітичне підґрунтя для розроблення диференційованої кадрової політики, формування адресних програм розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації та підвищення ефективності використання трудового потенціалу автотранспортного підприємства.

У роботі запропоновано підхід до оцінювання персоналу, який ґрунтується на поєднанні компетентнісно-функціональних характеристик і ціннісно-мотиваційної орієнтації працівників у межах єдиного аналітичного інструменту. На відміну від поширених моделей оцінювання, що фокусуються переважно на результативності праці, потенціалі або окремих професійних характеристиках, запропонована модель дозволяє здійснювати інтегральну діагностику внутрішньої цінності персоналу з позицій його здатності до довгострокової ефективної взаємодії з підприємством. Особливістю підходу є формування нормованих інтегральних показників на основі рівнозначного врахування компетентнісної та ціннісної складових і подальша їх інтерпретація за допомогою дев'ятисекторної матриці, що забезпечує можливість типологізації персоналу, виявлення дисбалансів між професійною спроможністю та мотиваційною залученістю, а також обґрунтування диференційованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та утримання працівників.

У дослідженні сформовано та апробовано авторський матричний підхід до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу підприємства, який концептуально відрізняється від наявних матричних моделей трактуванням об'єкта оцінювання як внутрішньої цінності персоналу. Запропонований підхід ґрунтується на інтеграції компетентнісно-функціональної та ціннісно-мотиваційної складових шляхом формування нормованих інтегральних показників, що забезпечує порівнюваність результатів оцінювання та їх використання в межах єдиного аналітичного інструменту [187].

Розроблено двовимірну матрицю, у межах якої поєднання рівнів професійної спроможності та ціннісної залученості працівників інтерпретується з урахуванням потенціалу їх довгострокової взаємодії з підприємством. На відміну від традиційних матричних інструментів, запропонована модель передбачає дев'ятисекторну типологізацію персоналу за рівнем внутрішньої цінності, що дозволяє ідентифікувати кадрове ядро, зони ризику та резерв розвитку людського потенціалу.

Подальшого розвитку набули методичні засади управлінської інтерпретації результатів матричного аналізу, які полягають у

можливості обґрунтування диференційованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та утримання персоналу залежно від положення працівників у матриці ціннісно-компетентнісної відповідності.

Практичну цінність дослідження підтверджено результатами апробації запропонованого підходу, які засвідчили його здатність наочно відображати диференціацію персоналу за рівнем сформованості внутрішньої цінності та визначати пріоритетні напрями розвитку окремих груп працівників. Отримані результати можуть бути використані у практиці оцінювання персоналу підприємств різних видів економічної діяльності та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері інтегрального оцінювання внутрішньої цінності персоналу з урахуванням галузевих особливостей.

3.4. Формування адаптивної моделі управління людським капіталом підприємства

Людський капітал підприємства традиційно трактують як накопичений запас знань, умінь і здоров’я працівників, інвестиції в який підвищують їхню продуктивність [188]; з позицій ресурсного підходу саме унікальність і складність відтворення цього ресурсу забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги [166]. У монографії, відповідно до підходу підрозділу 3.3, до складу людського капіталу, крім компетентностей, відносимо також ціннісно-мотиваційну орієнтацію працівників, тобто їхню залученість і лояльність. За умов кризової нестабільності такий ресурс потребує не лише ефективного використання, а й постійного узгодження зі змінами середовища, тобто управління в логіці адаптивної трансформації (підрозділ 1.2).

У підрозділах 3.1–3.3 розглянуто три складники такого управління. Гнучке управління персоналом (підрозділ 3.1, [135]) становить кадровий контур адаптивної трансформації та задає інструменти перебудови зайнятості, робочого часу, компетентностей, культури й структури. Якість трудового життя (підрозділ 3.2, [157]) характеризує умови, за яких людський капітал зберігається та відтворюється в реальних умовах воєнного стану. Ціннісно-компетентнісне оцінювання (підрозділ 3.3, [187]) дає змогу визначити внутрішню цінність персоналу та виявити його резерви. Кожен складник має самостійну цінність, проте на практиці вони

взаємозалежні, а їх ізольоване застосування обмежує результат. Метою підрозділу є авторський синтез цих складників в адаптивну модель управління людським капіталом, узгоджену з принципами підрозділу 1.2 та з іншими контурами монографії.

Взаємозв'язок складників доцільно розкрити через питання, на які відповідає кожен із них. Гнучке управління відповідає на питання, як змінювати структуру персоналу та форми його використання; оцінювання якості трудового життя – за яких умов людський капітал зберігається; ціннісно-компетентнісне оцінювання – яким є людський капітал і де зосереджені його резерви. Відповідь лише на одне з цих питань не забезпечує адаптивності, що підтверджують три аргументи.

По-перше, гнучкі інструменти без діагностики застосовуються наосліп. Гнучкі форми зайнятості, як показує Л. Гук [127], є одночасно ресурсом підприємства та джерелом соціальних ризиків для працівників, тому їх вибір має спиратися на оцінку стану персоналу, а не лише на потреби виробництва. По-друге, діагностика без інструментів реалізації залишається констатацією: матриця внутрішньої цінності визначає групи працівників, але зміст впливу на кожну групу забезпечують програми розвитку компетентностей і моделі гнучкої праці, розроблені в підрозділі 3.1. По-третє, жодна програма розвитку не дає результату, якщо не забезпечено умов, за яких працівник залишається на підприємстві та зберігає залученість.

Останнє твердження підтверджено результатами апробації. На досліджених автотранспортних підприємствах інтегральний показник якості трудового життя в усіх категорій персоналу виявився низьким (0,24–0,36), а найнижчі оцінки отримали оплата праці, соціальні гарантії та соціальні блага (підрозділ 3.2). За матрицею внутрішньої цінності (підрозділ 3.3) більшість працівників зосереджена в секторах із середніми значеннями обох показників, кадрове ядро є вузьким, а частина персоналу має асиметричне поєднання компетентностей і ціннісної залученості. Отже, обмеження кадрового потенціалу пов'язане не лише з рівнем компетентностей, а й із ціннісною узгодженістю, яка значною мірою залежить від умов праці. Цей висновок, що випливає із зіставлення підрозділів 3.2 і 3.3, обґрунтовує необхідність інтегрованої моделі.

Адаптивну модель управління людським капіталом підприємства визначаємо як цілісну систему взаємопов'язаних діагностичних, вибірково-управлінських і реалізаційних елементів, що забезпечує безперервне узгодження складу, компетентностей і ціннісної

залученості персоналу та умов його праці зі змінами середовища й цілями підприємства (авторське визначення). Структуру моделі подано на рис. 3.11. Її побудовано за процесною логікою теорії динамічних здібностей [2], яка покладена в основу концептуальної моделі адаптивної трансформації (підрозділ 1.2): виявлення змін і резервів (sensing), вибір пріоритетів (seizing) і перебудова ресурсної бази (transforming) замикаються зворотним зв'язком. Така інтерпретація є авторською.

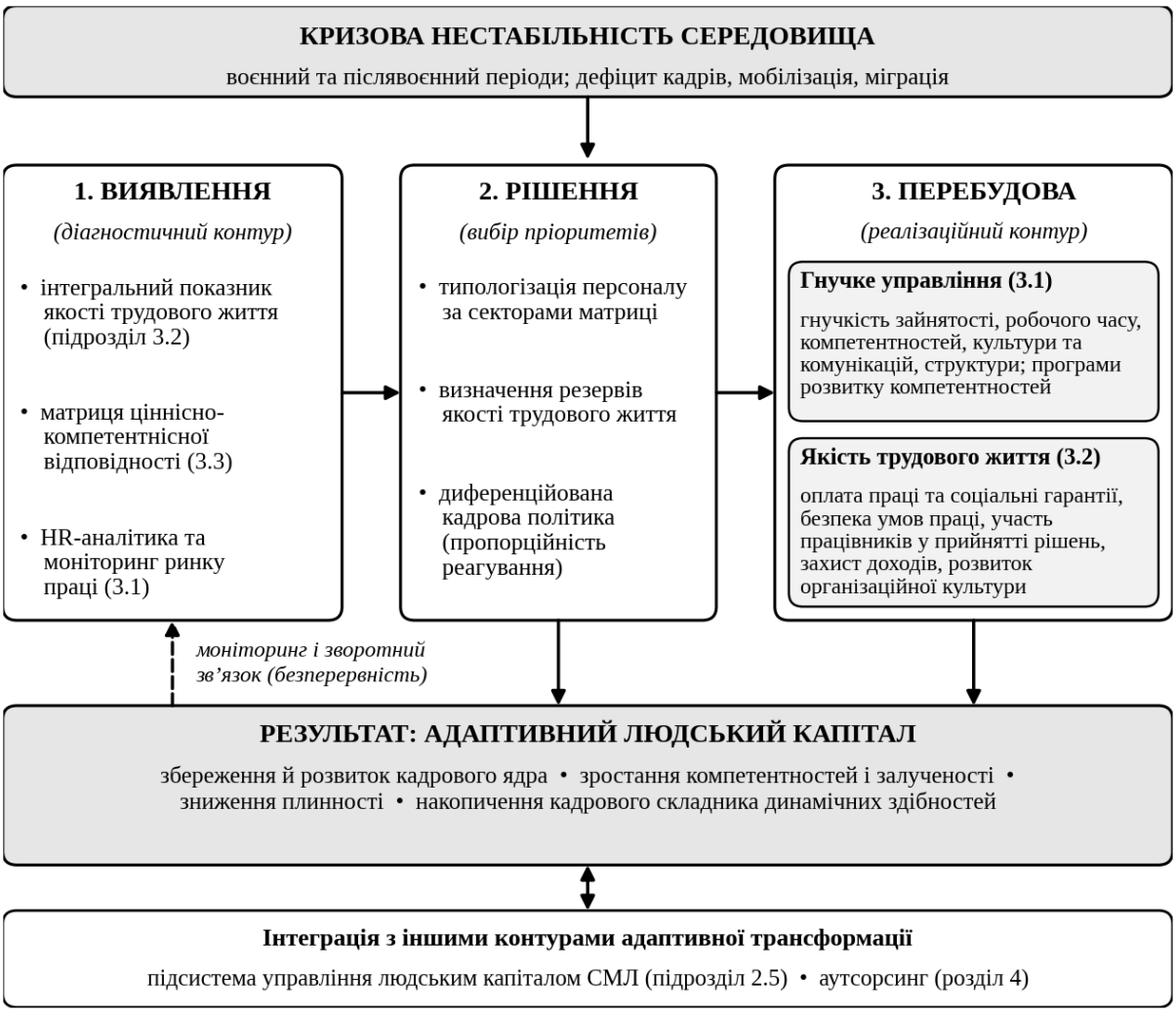


Рисунок 3.11 – Адаптивна модель управління людським капіталом підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі підрозділів 3.1–3.3.

Діагностичний контур поєднує два взаємодоповнювальні інструменти. Інтегральний показник якості трудового життя оцінює умови, у яких функціонує людський капітал, а матриця ціннісно-компетентнісної відповідності – якість самого капіталу, тобто внутрішню цінність окремих працівників і груп. Аналітичні

інструменти підрозділу 3.1 (аналіз структури персоналу, компетентностей, тенденцій ринку праці) доповнюють їх зовнішнім виміром. Контур рішень перетворює результати діагностики на управлінські пріоритети: типологізація персоналу за секторами матриці, визначення резервів якості трудового життя та формування диференційованої кадрової політики. Реалізаційний контур містить два блоки: інструменти гнучкого управління персоналом (п’ять вимірів гнучкості та програми розвитку компетентностей, підрозділ 3.1) і заходи з підвищення якості трудового життя (оплата праці та соціальні гарантії, безпека умов праці, участь працівників у прийнятті рішень, розвиток організаційної культури, підрозділ 3.2). Результатом є адаптивний людський капітал, а зміни його стану фіксуються повторною діагностикою, що забезпечує циклічність, а не одноразовість перебудови.

Ключовою ланкою моделі є перехід від діагностики до диференційованих рішень. Дев’ять секторів матриці внутрішньої цінності (табл. 3.22) для практичних цілей доцільно згрупувати в шість типів персоналу, кожному з яких відповідають пріоритетний контур дії та набір інструментів (табл. 3.23).

Таблиця 3.23 – Диференціація управлінських рішень щодо персоналу за секторами матриці внутрішньої цінності

Сектори матриці (табл. 3.22)	Стан людського капіталу	Пріоритетний контур дії	Орієнтовні інструменти
1	2	3	4
1	Кадрове ядро: висока компетентність і висока ціннісна залученість	Гнучкість компетентностей і структури (3.1); участь у прийнятті рішень (3.2)	Утримання та розвиток; наставництво; багатофункціональні команди; залучення до стратегічних рішень
2, 3	Професійно сильні працівники з недостатньою ціннісною інтеграцією; ризик плинності	Якість трудового життя (3.2)	Перегляд оплати праці та соціальних гарантій, захист доходів; індивідуалізація стимулів; відкриті комунікації; визнання внеску
4, 7	Залучені та лояльні працівники з недостатніми компетентностями	Гнучкість компетентностей (3.1)	Програми розвитку компетентностей і перепідготовки; наставництво; перегляд відповідності посаді (сектор 7)

Продовження табл. 3.23

1	2	3	4
5	Типова стабільна група	Вибіркові заходи за стратегічними пріоритетами	Навчання за потребою; ротація в межах багатофункціональних команд; формування кадрового резерву
6, 8	Слабка залученість і (або) обмежений професійний рівень	Поєднання контурів 3.1 і 3.2	Мотиваційна корекція; перегляд ролей; ротація; комплексний розвиток
9	Проблемна зона: низькі значення обох показників	Гнучкість зайнятості (3.1, розділ 4)	Кадрові рішення щодо заміни або виведення з системи; передача відповідних функцій зовнішнім виконавцям

Джерело: розроблено авторами на основі табл. 3.22 та підрозділів 3.1–3.2 (орієнтовна систематизація).

Така систематизація реалізує принцип пропорційності реагування: глибина втручання залежить від стану конкретної групи персоналу. Для кадрового ядра достатньо утримання й розвитку, для груп з асиметрією показників потрібен цілеспрямований вплив на дефіцитну складову (умови праці або компетентності), для проблемної зони – кадрові рішення, зокрема перегляд форм зайнятості. Оскільки межі секторів матриці, як зазначено в підрозділі 3.3, мають відносний характер, групування слід уточнювати для кожного підприємства.

Запропонована модель відповідає шести принципам, сформульованим у підрозділі 1.2. Принцип безперервності реалізується повторною діагностикою та зворотним зв’язком, що перетворює перебудову на цикл. Пропорційність реагування забезпечує диференціація рішень за типами персоналу. Багаторівнева узгодженість досягається поєднанням стратегічного рівня (кадрова політика та виміри гнучкості), тактичного (програми розвитку й заходи з якості трудового життя) та операційного (HR-процеси й показники моніторингу), виділених у підрозділі 3.1. Ресурсна гнучкість проявляється в різних формах зайнятості, багатофункціональних командах і протоколах взаємозаміни, передбачених заходами підрозділу 3.2. Накопичення динамічних здібностей забезпечують навчання й розвиток компетентностей, формування кадрового ядра та HR-аналітика. Культурну конгруентність підтримують відкриті комунікації, участь працівників у прийнятті рішень, визнання їхнього внеску та розвиток організаційної культури.

Модель є кадровим контуром адаптивної трансформації системи управління підприємством. Вона узгоджується з підсистемою управління людським капіталом СМЛ, розглянутою в підрозділі 2.5: заходи цієї підсистеми (Talent Management, розвиток мультикомпетентності, мотиваційні KPI) потребують діагностичної та організаційної основи, яку надає запропонована модель. Водночас матриця внутрішньої цінності визначає межі внутрішнього контуру: функції, які доцільно залишити в складі кадрового ядра, і функції, які можуть бути передані зовнішнім виконавцям. Така логіка розвиває розмежування ядра й периферії персоналу в концепції гнучкої фірми [125]. Механізми вибору партнерів та управління аутсорсингом розглянуто в розділі 4, де внутрішня трансформація доповнюється зовнішнім контуром.

Синтез результатів підрозділів 3.1–3.3 дав змогу сформувати адаптивну модель управління людським капіталом, у якій діагностика (якість трудового життя та ціннісно-компетентнісна відповідність), вибір пріоритетів і реалізація (гнучке управління та заходи з підвищення якості трудового життя) утворюють безперервний цикл. За результатами апробації обмеження кадрового потенціалу пов’язане як з компетентностями, так і з ціннісною узгодженістю, що залежить від умов праці, тому ізольоване застосування будь-якого складника недостатнє. Запропоновано групування секторів матриці внутрішньої цінності в шість типів персоналу з диференційованими рішеннями та показано відповідність моделі принципам адаптивної трансформації. Подальшою перевіркою моделі є її впровадження на підприємстві й оцінювання зміни інтегральних показників у динаміці. Результати розділу 3 слугують основою для розгляду зовнішнього контуру – аутсорсингу – у розділі 4.

Висновки по розділу 3

Розділ 3 присвячено контуру внутрішньої ресурсної бази – управлінню людським капіталом. Гнучке управління персоналом розглянуто як кадровий контур адаптивної трансформації. Запропонована концептуальна модель інтегрує макрорівень (засади), мезорівень (системне ядро з п’ятьма вимірами гнучкості: зайнятості, робочого часу, компетентностей, культури й комунікацій, організаційної структури), мікрорівень (операційні інструменти) та верифікаційно-імплементаційний шар. Її реалізацію забезпечують три

взаємодоповнювальні програми – розвитку компетентностей фахівців, FutureSkills Transport і LogiPath, – орієнтовані, зокрема, на інтеграцію ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

Якість трудового життя персоналу в умовах воєнного стану оцінено за інтегральним показником. Його значення для всіх категорій персоналу досліджуваного підприємства виявилися низькими (від 0,24 до 0,36), а найнижчі оцінки отримали оплата праці, соціальні гарантії та соціальні блага. Розроблено класифікацію резервів якості трудового життя та рекомендації для вантажного АТП, що працює в прифронтовій зоні.

Запропоновано матричний підхід до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу: внутрішню цінність працівника подано через два нормовані інтегральні показники – ціннісно-мотиваційну орієнтацію та компетентнісно-функціональні характеристики (за рівних ваг $\alpha = \beta = 0,5$) – та дев’ятисекторну матрицю з управлінською інтерпретацією кожного сектора. Апробація показала, що більшість працівників зосереджена в секторах із середніми значеннями обох показників, кадрове ядро є вузьким, а частина персоналу має асиметричне поєднання характеристик.

Синтезом стала адаптивна модель управління людським капіталом: діагностика (якість трудового життя та матриця), вибір пріоритетів і реалізація (гнучке управління та заходи з підвищення якості трудового життя) утворюють безперервний цикл зі зворотним зв’язком. Зіставлення результатів підрозділів 3.2 і 3.3 показало, що обмеження кадрового потенціалу пов’язане як з компетентностями, так і з ціннісною узгодженістю, яка залежить від умов праці, тому ізольоване застосування будь-якого складника недостатнє. Дев’ять секторів матриці згруповано в шість типів персоналу з диференційованими рішеннями. Модель відповідає принципам адаптивної трансформації та узгоджується з підсистемою людського капіталу СМЛ і з аутсорсингом.

РОЗДІЛ 4. АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Теоретичні засади формування аутсорсингових взаємовідносин підприємства

Поточна ситуація як у світовій, так і в українській економіках змушує підприємства у всіх галузях постійно шукати додаткові джерела конкурентної переваги. У дедалі більш волатильних, невизначених і надзвичайно конкурентних ринках підтримка довгострокової ефективності вже не визначається виключно внутрішньою ефективністю, а радше здатністю компаній стратегічно позиціонувати себе в ширшій мережі відносин. Зокрема, досягнення сталих конкурентних переваг на промислових ринках значною мірою залежить від того, наскільки ефективно компанія будує, управляє та розвиває свої взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

На тлі постійної трансформації бізнес-середовища – спричиненої глобалізацією, цифровізацією, порушеннями ланцюгів постачання та зростаючим значенням ресурсів, заснованих на знаннях – підприємства поступово переходять від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких і мережевих форм організації. Ця зміна посилила роль міжорганізаційної співпраці та підкреслила важливість доступу до зовнішніх ресурсів, можливостей і експертизи. У результаті компанії дедалі більше покладаються на аутсорсинг як на стратегічний інструмент, що дозволяє підвищувати операційну ефективність, знижувати витрати та зосереджуватися на ключових компетенціях.

Отже, аутсорсинг слід розглядати не лише як механізм скорочення витрат, а як комплексну управлінську концепцію, яка відображає нову парадигму організації бізнесу, засновану на партнерстві, спеціалізації та спільному створенні цінності. Формування аутсорсингових відносин включає складні процеси вибору партнерів, побудови довіри, розподілу ризиків і управління ефективністю, що вимагає міцної теоретичної основи. У цьому контексті вивчення теоретичних основ аутсорсингових відносин стає особливо актуальним, оскільки воно дає основу для розуміння механізмів, через які підприємства можуть досягти стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Крім того, в українському контексті – що характеризується економічною нестабільністю, структурними трансформаціями та викликами післявоєнного відновлення – розвиток ефективних аутсорсингових відносин може стати критичним фактором підвищення стійкості та адаптивності підприємств. Тому розширення теоретичної та методологічної основи формування аутсорсингових відносин є необхідним як для академічних досліджень, так і для практичних бізнес-застосувань.

У рамках теоретичного та методологічного аналізу діяльності підприємства аутсорсинг визнається одним із фундаментальних понять, що суттєво еволюціонували з часом. Сучасне розуміння аутсорсингу, особливо в галузі інформаційних технологій, почало формуватися в середині двадцятого століття. Перші масштабні контракти на зовнішнє управління IT-функціями виникли у 1960–1970-х роках, коли організації, які не мали достатньої внутрішньої потужності для обробки даних, зверталися до зовнішніх постачальників обчислювальних і системних послуг [189]. Ключовою віхою у розвитку аутсорсингу стало рішення Kodak у 1989 році передати свої IT-функції зовнішнім постачальникам, що стало каталізатором широкого впровадження практик аутсорсингу в корпоративному управлінні.

З розвитком глобалізації, зниженням витрат на телекомунікації та стрімким поширенням Інтернету аутсорсинг перетворився на масштабну та багатогранну бізнес-практику, що виходить далеко за межі IT-функцій. Зараз вона охоплює широкий спектр економічних напрямків, фундаментально змінюючи корпоративні структури та стимулюючи інтенсивне академічне дослідження цього явища [190; 191]. Ранні дослідження [189] розглядали IT-аутсорсинг як продовження послуг з управління об'єктами, які поступово еволюціонували у складні, високоінтегровані контрактні угоди, що призвело до нових бізнес-моделей – від традиційних рішень «зроби або купуй» до стратегічних альянсів.

Подальші дослідження запропонували більш інтегративний підхід до розвитку аутсорсингу. Зокрема, було запропоновано двоетапну модель еволюції [192]. Перший етап характеризується клієнтоорієнтованою логікою, де аутсорсинг розглядається насамперед як механізм зниження витрат, інструмент оптимізації робочої сили та ієрархічний зв'язок (виграш–програш). Натомість другий етап відображає перехід до парадигми партнерства (виграш для

всіх), коли інтереси клієнтів і постачальників послуг стають взаємозалежними. Цей етап акцентує увагу на довгостроковій співпраці, обміні знаннями, інноваціях та реляційному управлінні.

Крім того, сучасні форми взаємодії аутсорсингу включають мультисорсингові моделі, де підприємства одночасно залучають кількох спеціалізованих постачальників, а також концепції інтегрованого управління послугами. Ці тенденції ґрунтовно аналізуються в міждисциплінарних дослідженнях, зосереджених на постачанні ІТ, управлінні відносинами та механізмах договірного управління [193]. Відповідно, міжнародний академічний дискурс дедалі більше інтерпретує аутсорсинг як динамічне та еволюційне явище, яке трансформує міжорганізаційні відносини – від формальних договірних угод до стратегічних партнерств, що характеризуються довірою, обміном знаннями, управлінням ризиками та розвитком організаційних можливостей.

В українській науковій літературі аутсорсинг найчастіше визначається як організаційне рішення або управлінська стратегія, що передбачає передачу конкретних бізнес-функцій, процесів або діяльності зовнішньому постачальнику [194]. Дослідники наголошують, що аутсорсинг передбачає не лише делегування завдань, а й передачу пов'язаних ресурсів – людських, технологічних та організаційних – необхідних для їх виконання. Ця перспектива підкреслює структурні наслідки аутсорсингу для систем управління підприємствами.

Важливо, що аутсорсинг дедалі більше розглядається не лише як інструмент для оптимізації витрат, а й як стратегічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів та міжорганізаційної інтеграції. За словами О. В. Прохоренка [195], аутсорсинг слід розуміти як передачу певних функцій підприємства зовнішньому постачальнику з метою підвищення ефективності управління та посилення фокусу на ключових компетенціях. Таке тлумачення підкреслює перерозподіл відповідальності та ресурсів, що зрештою змінює внутрішні організаційні структури.

Аналогічно, українські дослідники Л. М. Газуда та Т. Ю. Салдан [196] розглядає аутсорсинг як комплексне економічне рішення, яке дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, пов'язані з допоміжними функціями, концентруючи ресурси на стратегічних пріоритетах. У цьому сенсі аутсорсинг слугує інструментом

організаційної реструктуризації, сприяючи чіткішому розмежуванню між основними та неосновними видами діяльності.

Подібні підходи спостерігаються в міжнародних дослідженнях, де аутсорсинг інтерпретується як трансформація меж фірм через делегування вибраних функцій зовнішнім партнерам, що є ключовим елементом корпоративної реструктуризації [197]. Однак, незважаючи на великий обсяг літератури, критичний аналіз виявляє кілька обмежень. По-перше, значна частина досліджень залишається зосередженою на економічній ефективності та зниженні витрат, часто недооцінюючи реляційні, інституційні та поведінкові аспекти аутсорсингу. По-друге, існує фрагментація теоретичних підходів, з обмеженою інтеграцією між економікою транзакційних витрат, поглядом на ресурси та теоріями реляційного управління. По-третє, недостатньо уваги приділяється контекстуальній специфічності економік, що розвиваються, включаючи Україну, де інституційна нестабільність, фактори ризику та умови відновлення після кризи суттєво впливають на практики аутсорсингу.

Крім того, багато досліджень розглядають аутсорсинг як окреме управлінське рішення, а не як постійний процес реляційних відносин. Цей редукціоністський погляд ігнорує складність аутсорсингових відносин, включаючи питання формування довіри, асиметрії влади, передачі знань і довгострокового спільного створення цінності. Оскільки практики аутсорсингу продовжують розширюватися, зростає потреба виходити за межі аналізу передачі функцій до глибшого розуміння взаємодії, що виникають між клієнтами та постачальниками послуг.

Саме в цьому контексті концепція аутсорсингу відносин набуває особливого значення. Вона відображає не лише формальний договірний вимір, а й ширшу систему економічних, організаційних та соціальних взаємодій, які визначають ефективність і сталість аутсорсингових угод.

Незважаючи на зростаючий обсяг досліджень і зростаючу практичну актуальність аутсорсингу, концептуальна основа цього явища залишається недостатньо систематизованою.

Це вимагає глибшого вивчення існуючих наукових підходів для виявлення невідповідностей і узагальнення ключових інтерпретацій. У цьому контексті слід приділяти особливу увагу різноманіттю визначень, запропонованих як у вітчизняній, так і в міжнародній літературі.

Водночас немає єдиного підходу до визначення терміну «аутсорсинг», і його суть залишається неоднозначно інтерпретованою. Вибрані інтерпретації аутсорсингу, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями, наведені в Таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Інтерпретації поняття аутсорсингу

Автор	Визначення аутсорсингу
Гейвуд Дж. Б. [198]	Передача внутрішнього відділу або підрозділів підприємства разом із усіма пов'язаними активами організації-постачальника послуг, яка зобов'язується надавати конкретні послуги протягом визначеного періоду за погодженою ціною.
Бравард Дж. та Морган Р. [199]	Процес використання та залучення зовнішніх ресурсів, активів і компетенцій через контракт із гарантованим рівнем якості, сталості та цінності відповідно до визначених критеріїв ефективності, що включає діяльність, раніше виконану власними силами, потенційно включаючи передачу існуючого персоналу постачальнику послуг та/або трансформацію процесів і технологій підтримки бізнесу.
Маковоз О. В., Зайцева А. С. [200]	Процес, у якому певні функції передаються, коли одна організація використовує ресурси іншої зовнішньої сутності для оптимізації своїх поточних операцій.
Микало О. І. [201]	Інструмент для підвищення конкурентоспроможності підприємства через акцент на ключових функціях та/або бізнес-процесах, визначених відповідно до ринкових умов.
Зорій О. М., Коваленко Т. В. [191]	Цілеспрямоване розділення конкретних бізнес-процесів та їх впровадження іншими організаціями, які володіють відповідним досвідом, знаннями та можливостями, і виконують ці функції ефективніше, ніж клієнтська організація на договірній основі.
Бурденко І. М., Ярошина А. П. [202]	Процес передачі окремих функцій або бізнес-процесів іншій організації (юридичній або фізичній особі) через договірні угоди з метою зниження операційних витрат.
Пиліпенко Ю., Шахоян С., Душенко А. [203]	Процес, заснований на соціальному розподілі праці, що передбачає договірну передачу певних функцій та/або бізнес-процесів зовнішній організації (аутсорсеру) з метою зниження витрат і концентрації на основних діях.
Пархоменко Н. О. [204]	Специфічна форма бізнесу як у національному, так і в глобальному середовищі, яка передбачає залучення зовнішніх і іноземних постачальників на платній основі до процесу створення цінності товарів і послуг, що пропонуються аутсорсинговим компанією, шляхом передачі частини або всіх функцій і процесів їй з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності через використання конкурентних переваг партнерів.

Різні автори пропонують різні інтерпретації поняття «аутсорсингу», що підтверджує існування різних підходів до розуміння його суті. На основі проаналізованих визначень можна визначити та систематизувати ключові характеристики аутсорсингу, як наведено в Таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Групування інтерпретацій поняття аутсорсингу

Група інтерпретацій	Автори	Ключовий зміст визначення
Організаційний та структурний підхід	Гейвуд Дж. Б.; Бравард Дж., Морган Р.	Передача відділів, активів, персоналу або комплексних ресурсів зовнішньому постачальнику на договірній основі.
Функціональний та оперативний підхід	Маковоз О. В., Зайцева А. С.; Бурденко І. М., Ярошина А. П.; Пиліпенко Ю., Шахоян С., Душенко А.	Передача конкретних функцій або бізнес-процесів для оптимізації операцій або зниження операційних витрат.
Стратегічний підхід	Микало О. І.; Зорій О. М., Коваленко Т. В.; Пархоменко Н. О.	Аутсорсинг – це інструмент для зосередження на ключових компетенціях, розвитку стратегічних переваг та встановлення довгострокових партнерств.
Економічний (орієнтований на витрати) підхід	Бурденко І. М., Ярошина А. П.; Пиліпенко Ю., Шахоян С., Душенко А.	Аутсорсинг був спрямований на зниження витрат, підвищення економічної ефективності та забезпечення раціонального використання ресурсів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на значне різноманіття підходів до визначення суті аутсорсингу, наукова література виявляє низку спільних рис, які дозволяють ідентифікувати це поняття як незалежну управлінську категорію.

По-перше, аутсорсинг передбачає не лише передачу окремих операційних функцій, а й цілих відділів разом із пов'язаними активами та ресурсами зовнішньому постачальнику послуг, що характерно для організаційного та структурного підходу.

По-друге, важливою особливістю є його функціональна та операційна орієнтація, спрямована на оптимізацію діяльності підприємства. Цього досягається завдяки зосередженню на ключових бізнес-напрямках та довгостроковій передачі неосновних або допоміжних процесів більш компетентним зовнішнім постачальникам.

По-третє, у сучасному тлумаченні аутсорсинг невід'ємно пов'язаний з управлінням міжорганізаційними відносинами. Її ефективність значною мірою залежить від постійного зворотного зв'язку, взаємної координації та партнерської взаємодії між клієнтом і постачальником. Ці елементи забезпечують економію часу та ресурсів, зниження витрат і покращення якості аутсорсингових функцій.

Підсумовуючи вищезазначене, аутсорсинг можна розглядати як багатовимірне явище, яке інтегрує організаційні, операційні, стратегічні та економічні аспекти діяльності підприємства, тим самим формуючи основу для ефективних і довгострокових аутсорсингових відносин.

Тому аутсорсинг слід трактувати як складний управлінський підхід, який поєднує організаційні, технологічні та економічні механізми для оптимізації ефективності підприємства. Він слугує не лише інструментом для перерозподілу функцій, а й формою інноваційної трансформації бізнес-процесів, дозволяючи підприємствам зосереджуватися на ключових компетенціях, підвищувати гнучкість і адаптивність, а також досягати оптимального балансу між якістю послуг і вартістю.

На основі проведеного теоретичного аналізу аутсорсинг пропонується визначати як процес цілеспрямованого розділення вторинних або допоміжних бізнес-процесів (функцій, систем) та їх передачі спеціалізованому зовнішньому постачальнику послуг на основі довгострокових партнерських відносин, що забезпечує підвищення ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однак у контексті цього дослідження особливе значення приділяється не лише змісту аутсорсингу як процесу, а й характеру відносин, що виникають між клієнтським підприємством і зовнішнім постачальником. З цієї причини сучасні дослідження дедалі частіше використовують термін «аутсорсингові відносини».

Основна концепція, що лежить в основі взаємодії аутсорсингу, – це «стосунки». Загалом стосунки розуміються як взаємні зв'язки, взаємодії або скоординовані відносини між двома або більше

сторонами [205]. У фундаментальному огляді літератури А. Сарджент [206] підкреслює, що аутсорсингові відносини є інтегрованою системою взаємодії, яка виходить далеко за межі договірних зобов'язань і охоплює управління, координацію, довіру, управління ризиками та адаптивні механізми.

Розроблену концептуальну модель таких відносин пропонує Р. Кішор [207], який визначає чотири типи аутсорсингових відносин – підтримка, узгодження, залежність і альянс – що відрізняються ступенем передачі контролю, глибиною інтеграції та стратегічною значущістю співпраці. У цій рамці відносини розглядаються як динамічні та еволюційні структури, які змінюються у відповідь на бізнес-середовище та розвиток партнерств.

З практичної точки зору, аутсорсингові відносини поєднують формальні договірні механізми з неформальними факторами. Дослідження Е. Седерстрьома та С. Леннерхольта [208] свідчать, що їхній успіх значною мірою залежить від взаємної довіри, культурної сумісності, прозорості комунікації та узгодження очікувань. Українські правознавці, особливо Є. С. Косінова [209], наголошує на важливості чіткого правового та договірного регулювання для забезпечення правової визначеності, балансу інтересів та координованого управління аутсорсинговими функціями.

Враховуючи ці підходи, доцільно розрізняти ключові категорії, використані в цьому дослідженні:

- Аутсорсинг – стратегічна передача певних функцій або процесів підприємства зовнішньому постачальнику з метою підвищення ефективності, оптимізації ресурсів та зміцнення основних компетенцій.
- Аутсорсинг відносин – система довгострокової міжорганізаційної взаємодії між клієнтом і постачальником, заснована на контракті, але також із включенням неформальних елементів, таких як довіра, спільне управління, координація, адаптація та стратегічна інтеграція.

Такий підхід дозволяє розглядати аутсорсинг не просто як інструмент операційної оптимізації, а як форму партнерства, що вимагає конкретних управлінських механізмів, процедур і компетенцій. Це створює концептуальну основу для подальшого аналізу системи управління аутсорсинговими відносинами в межах підприємства.

Для існування стосунків обидві сторони повинні визнавати свою присутність. Відносини також характеризуються додатковими властивостями, відсутність яких робить їх існування неможливим. Основна ідея взаємодії полягає в тому, що об'єктом управління є стосунки з клієнтами та партнерами, реалізовані в системній структурі. Двостороння комунікація є каналом, який забезпечує обмін між підприємством, його постачальниками та клієнтами. Ефективне виробниче функціонування вимагає скоординованої взаємодії між різними організаціями та підрозділами. Постійне вдосконалення співпраці з зовнішніми постачальниками неосновних послуг призвело до появи численних видів аутсорсингу.

Важливим компонентом є юридична підтримка: аутсорсинг формалізований через контракти, які визначають права та обов'язки сторін, терміни, обсяг і вартість послуг. Такі стосунки зазвичай мають довготривалий характер.

На стратегічному рівні аутсорсинг дозволяє підприємствам зосередитися на ключових видах діяльності, зменшити потребу в інвестиціях у неосновні активи та підвищити адаптивність до змін ринкового середовища та внутрішніх трансформацій. Тактичні переваги включають зменшення потреби у розширенні персоналу, зниження накладних витрат, пов'язаних із неосновними функціями, та забезпечення професійної відповідальності зовнішнього постачальника.

Водночас застосування аутсорсингу пов'язане з низкою потенційних ризиків, включно з залежністю від компетентності та надійності постачальника, можливими ускладненнями у переговорах і виконанні контрактів, а також впливом зовнішніх економічних і технологічних чинників. На основі аналізу наукових джерел [189–204; 206–218] ключові переваги та недоліки аутсорсингу були визначені та систематизовані в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Переваги та недоліки аутсорсингу за зонами впливу

Переваги (потенційні переваги)	Недоліки (потенційні ризики)
1	2
Економіка	
Зменшення витрат на персонал і інфраструктуру; оптимізацію структури витрат і перехід до моделі «операційних витрат»; підвищення економічної ефективності завдяки	Ризик прихованих витрат; фінансову залежність від зовнішнього постачальника; нестабільність ціноутворення постачальника;

Продовження табл. 4.3

1	2
спеціалізації постачальників; зменшення потреби в інвестиціях у неосновні активи.	Можливі економічні втрати у разі розірвання контракту.
Тренерська діяльність	
Концентрація управлінських ресурсів на основних видах діяльності; покращення якості управлінських рішень; спрощення організаційної структури; Підвищена стратегічна гнучкість.	Втрата часткового управлінського контролю; виклики координації; залежність від компетентності зовнішнього партнера; Зменшення внутрішньої експертизи.
Технічні та технологічні	
Доступ до сучасних технологій; коротший час впровадження рішень; підвищення якості та надійності технічних операцій; зменшення технологічних ризиків.	Технологічна залежність; оновлення асинхронних технологій; втрату контролю над критичною інформацією; Обмежений вибір технічних рішень.
Інституційний	
Відповідність нормативним вимогам; дотримання стандартів і сертифікацій; зменшення регуляторних ризиків.	Юридичні ризики через неправильне укладання контракту; залежність від стабільності партнера; невідповідність стандартам у разі змін у нормативних актах.
Соціальні та HR	
Зменшення надлишкового персоналу без соціальної напруги; доступ до висококваліфікованих спеціалістів; зменшення навантаження у відділах кадрів.	Соціальна напруга серед працівників; втрату компетенцій у межах підприємства; Висока плинність кадрів у провайдері.
Інформація та комунікація	
Покращення інформаційних потоків; забезпечував безперервність зв'язку; Підвищена прозорість і доступність даних.	Ризик витоку конфіденційної інформації; залежність від безпеки IT-інфраструктури; порушення через різні стандарти.
Логістика	
Підвищення ефективності логістики; оптимізацію маршрутів постачання та процесів; скорочений час виконання замовлень.	Затримки у наданні послуг; втрату контролю над ланцюгом постачання; складність інтеграції IT-систем провайдера.
Стратегія	
Фокусування ресурсів на ключових бізнес-процесах; збільшена гнучкість підприємств; здатність швидко	Ризик втрати стратегічного контролю над процесами; залежність від стабільності партнера; Можливі

Закінчення табл. 4.3

1	2
реагувати на ринкові зміни та внутрішні трансформації; підтримка довгострокового розвитку.	конфлікти інтересів у довгострокових контрактах.
Інноваційний	
Доступ до нових технологій і рішень; швидше впровадження інновацій; підвищення конкурентоспроможності завдяки інноваційним компонентам; стимуляція внутрішньої модернізації процесів.	Ризик технологічної затримки, якщо постачальник не впроваджує інновації вчасно; обмежений контроль над інтелектуальною власністю; потенційні втрати у разі невдалих інноваційних проєктів.

Аналіз цих сфер впливу аутсорсингу дозволяє зробити кілька узагальнень:

1. Комплексний характер. Аутсорсинг – це багатовимірний інструмент, який одночасно надає підприємству економічні, управлінські, технологічні, соціальні, стратегічні та інноваційні переваги. Це дозволяє знизити витрати, зосередити ресурси на ключових бізнес-процесах, покращити якість і швидкість виконання функцій, а також інтегрувати інноваційні рішення без значних внутрішніх інвестицій.

2. Фактори ефективності. Успіх аутсорсингу значною мірою залежить від здатності підприємства встановлювати довгострокові, партнерські відносини з постачальниками, забезпечувати належний юридичний захист, контроль якості та інформаційну безпеку.

3. Пов'язані ризики. Незважаючи на переваги, аутсорсинг несе ризики, зокрема фінансову та технологічну залежність від постачальника, потенційні соціальні та HR-проблеми та можливість втрати стратегічного контролю над переданими процесами.

Цей систематичний аналіз демонструє, що аутсорсинг – це не просто операційний інструмент, а стратегічний інструмент, який вимагає ретельного управління, моніторингу та узгодження з довгостроковими цілями підприємства.

Проведене теоретичне та аналітичне дослідження демонструє, що аутсорсинг є складним і багатовимірним управлінським явищем, яке інтегрує організаційні, операційні, стратегічні, економічні, технологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Її слід розглядати не лише як інструмент для зниження витрат, а як механізм оптимізації бізнес-процесів, зосередження на ключових компетенціях,

підвищення гнучкості та адаптивності, а також досягнення сталої конкурентної переваги в динамічному бізнес-середовищі [219].

Аутсорсинг передбачає передачу функцій, процесів, відділів і пов'язаних ресурсів спеціалізованим зовнішнім постачальникам у межах довгострокового партнерства. Основні переваги включають оптимізацію витрат, доступ до передових технологій і експертизи, покращення управлінської орієнтації, прискорені інновації, підвищення операційної ефективності та більшу стратегічну гнучкість. Ефективність аутсорсингу значною мірою залежить від якості відносин між підприємством і зовнішнім постачальником. Ці аутсорсингові відносини виходять за межі договірних зобов'язань, охоплюючи довіру, координацію, обмін знаннями, управління ризиками та стратегічну узгодженість. Правильно керовані відносини забезпечують довгострокову співпрацю, знижують операційні та фінансові ризики та підвищують загальну ефективність підприємства.

Незважаючи на переваги, аутсорсинг несе певні ризики, зокрема залежність від компетентності та надійності постачальника, технологічні та фінансові вразливості, потенційну втрату стратегічного контролю, соціальні та HR-виклики, а також юридичну невизначеність. Щоб мінімізувати ці ризики та максимізувати вигоди, підприємства повинні впроваджувати системний підхід, який поєднує ретельний вибір сфер аутсорсингу, структуровані договірні рамки, постійний контроль якості та активне управління аутсорсинговими відносинами.

На основі аналізу аутсорсинг можна визначити як цілеспрямовану передачу вторинних або допоміжних бізнес-процесів, функцій або систем спеціалізованим зовнішнім постачальникам через довгострокові партнерські відносини.

Відносини аутсорсингу представляють собою систему довгострокових міжорганізаційних взаємодій, яка інтегрує формальні контракти з неформальними елементами, такими як довіра, координація та стратегічна інтеграція.

Підсумовуючи, аутсорсинг є стратегічним управлінським інструментом, який не лише оптимізує операції підприємства, а й створює основу для сталих конкурентних переваг, інновацій та розвитку довгострокових партнерств, максимізуючи економічні, операційні та стратегічні вигоди та мінімізуючи пов'язані ризики.

4.2. Системна модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції підприємства все активніше використовують аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат і концентрації на ключових компетенціях. Водночас розширення практики передачі бізнес-процесів зовнішнім виконавцям супроводжується ускладненням взаємовідносин між підприємствами та аутсорсинговими партнерами, що зумовлює необхідність формування ефективних механізмів управління такими взаємодіями.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері аутсорсингу, більшість із них зосереджена на економічній доцільності передачі функцій або оцінюванні її ефективності, тоді як питання комплексного управління аутсорсинговими взаємовідносинами залишаються недостатньо систематизованими. Особливої актуальності набуває необхідність застосування системного підходу, який дозволяє розглядати аутсорсингові взаємовідносини як цілісну, багаторівневу систему з чітко визначеними елементами, зв’язками, цілями та механізмами зворотного зв’язку.

Практична проблема полягає у відсутності уніфікованих моделей управління аутсорсинговими взаємовідносинами, які б забезпечували узгодження інтересів сторін, мінімізацію ризиків, підвищення прозорості взаємодії та досягнення стратегічних цілей підприємства. Неврегульованість цих аспектів призводить до зниження ефективності аутсорсингових проєктів, конфліктів між партнерами та втрати конкурентних переваг.

Таким чином, актуальним науково-практичним завданням є формування системного підходу до управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства, який забезпечував би узгоджене функціонування організаційних, економічних, інформаційних і контрольних компонентів взаємодії. Розв’язання цієї проблеми має важливе наукове значення в контексті розвитку теорії управління та практичне значення для підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

У науковій літературі управління аутсорсинговими взаємовідносинами висвітлено переважно через окремі моделі або часткові підходи, що не формують єдиної концептуальної системи. Одним із ранніх структурованих підходів можна вважати модель

формування аутсорсингу, запропоновану Шандрівською О. Є., Іньшиною О. В. та Ільчук Г. І., де процес передавання функцій подано через послідовність етапів від аналізу внутрішнього стану підприємства до вибору виконавця та укладання договору [220]. Попри системність процедури переходу на аутсорсинг, модель не охоплює подальше управління взаємовідносинами, контролем результативності або механізмами регулювання ризиків.

У подальших роботах системність також подається лише фрагментарно. Так, у дослідженні Базалійської Н. запропоновано модель аутсорсингу персоналу, що включає алгоритм вибору постачальника, оцінювання ефективності та інтеграцію результатів у HR-процеси [221]. Модель є інструментально цінною, однак її застосування обмежене сферою управління персоналом і вона не репрезентує загальної структури управління аутсорсинговими відносинами.

У роботі Товажнянського П. В. та Перерви П. Г. здійснено класифікацію існуючих моделей аутсорсингу та подано узагальнений опис підходів до передачі бізнес-процесів, що охоплюють стратегічні, організаційні та ресурсні орієнтири [222]. Проте запропонований підхід є аналітико-оглядовим і не пропонує комплексної системи управління, яка б регламентувала взаємодію між підприємством і зовнішнім виконавцем на всіх етапах.

Зарубіжні праці також пропонують окремі моделі, побудовані під конкретні сфери діяльності. У моделі аутсорсингу технічного обслуговування в процесній промисловості детально описано механізми оцінювання компетентностей партнерів, розподілу ризиків, контролю якості послуг і взаємодії у процесі виконання робіт [200–204; 211–213; 223]. Незважаючи на високу структурованість, модель є галузево-спеціалізованою та не універсалізується на всі типи аутсорсингових взаємовідносин.

Ключовим недоліком існуючих підходів є їхня фрагментарність: окремі моделі зосереджуються на прийнятті рішень щодо аутсорсингу, інші – на контрактуванні, управлінні ризиками чи контролі постачальника, що формує розрив між теоретичними концепціями та реальними потребами підприємств, особливо транспортних, де критичними є оперативність, узгодженість процесів і інтеграція виробничих циклів. При цьому більшість досліджень не враховує, що об’єктом управління у взаємодії з аутсорсерами виступають не постачальники як такі, а міжорганізаційні процеси – інформаційний

обмін, узгодження операцій, координація сервісів, управління якістю та результатами. Це зумовлює потребу у комплексній системі, у якій суб'єкт управління впливає на цілісну сукупність процесів, що забезпечують ефективність співпраці. Узагальнення літературних джерел свідчить про відсутність інтегрованої моделі, яка б одночасно охоплювала всі етапи взаємодії з аутсорсером, визначала процеси взаємодії основним об'єктом управління, поєднувала контрактні, операційні, інформаційні та стратегічні механізми й була адаптована до специфіки транспортної галузі.

Управління взаємовідносинами автотранспортного підприємства з діловими партнерами передбачає: наявність єдиної інформаційної системи, що визначає спосіб отримання і розподілу інформації серед учасників мережі; адекватну організаційну структуру центральної компанії; здатність центральної фірми узгоджувати цілі, бізнес-процеси партнерів; загальну стратегію формування взаємовідносин з бізнес-партнерами; процес регулювання взаємодій компаній-партнерів; наявність системи моніторингу результатів.

Головною умовою ефективності управління взаємовідносинами підприємства з аутсорсинг-партнерами є узгодженість цілей, коли інтереси окремих учасників не домінують над спільною цільовою орієнтацією. Саме єдність цінностей та очікувань забезпечує стійкість партнерства, його довгостроковість та конкурентні переваги підприємства. Координація процесів взаємодії з аутсорсерами є важливою складовою стратегічного менеджменту, однак сучасна практика свідчить про потребу подальшого удосконалення концепції управління та розроблення цілісної системи регулювання таких взаємовідносин.

Управління традиційно розглядається як процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення визначених результатів. Цей процес забезпечується системою управління, що включає взаємопов'язані елементи, функції, інформаційні потоки та зв'язки із зовнішнім середовищем. Згідно із системним підходом, будь-який об'єкт слід розглядати як цілісну систему, у межах якої взаємодія елементів визначає результати функціонування [224].

У контексті аутсорсингових відносин такою системою є процеси взаємодії підприємства з партнерами, що формують ланцюжок створення цінності для кінцевого споживача. В умовах високої конкуренції організації мають адаптувати бізнес-процеси, політику й структуру взаємодії, визнаючи аутсорсерів повноцінними партнерами.

Ефективність такої співпраці можлива лише за умови спільної роботи учасників над визначенням сфер взаємного інтересу, розподілом відповідальності та узгодженням ресурсного забезпечення. З огляду на поставлені завдання, управляюча підсистема АТП (суб'єкт управління) повинна здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкт управління – процеси взаємовідносин з аутсорсинг-партнерами. Вона має забезпечувати внутрішню інтеграцію ресурсних і забезпечуючих підсистем підприємства та одночасно формувати адаптивність до змін зовнішнього середовища.

З огляду на викладені теоретичні положення, взаємовідносини між підприємством та аутсорсером доцільно подати як взаємодію двох відкритих систем управління, що координують певні бізнес-процеси. Методологічні засади такого системного представлення були детально обґрунтовані В. Шинкаренком [225], який розглядав процес узгодження попиту та пропозиції між об'єктами маркетингової діяльності через механізми зворотного зв'язку. У межах його підходу кожна зі сторін виступає носієм власних інтересів та цілей, а сама взаємодія відбувається у формі циклічного процесу узгодження, що забезпечує досягнення компромісу та формування стійких партнерських відносин.

Аналогічний принцип може бути застосований до аналізу взаємодії автотранспортного підприємства (АТП) з аутсорсинговими партнерами. На рисунку 4.1 наведено узагальнену систему формування взаємовідносин АТП з аутсорсером, що відображає двосторонню координацію управлінських впливів, інформаційного обміну та параметрів виконання бізнес-процесів. Система складається з двох підсистем управління – АТП та аутсорсера, між якими відбувається погодження інтересів, обсягів і умов надання послуг.

У представленій моделі блоки 1–1 відображають формування попиту на аутсорсингові послуги та передачу відповідної пропозиції партнеру. Блоки 2–2 характеризують фактичне виконання бізнес-процесу, що передається на аутсорсинг.

Центральна частина схеми – область компромісних управлінських рішень – репрезентує процес узгодження очікуваних та фактичних параметрів послуги, що включає обмін інформацією, коригування обсягів, встановлення стандартів якості та оцінювання результатів.

Саме ця зона є ключовою для забезпечення узгодженості інтересів і формування стійкого рівня задоволеності взаєминами.

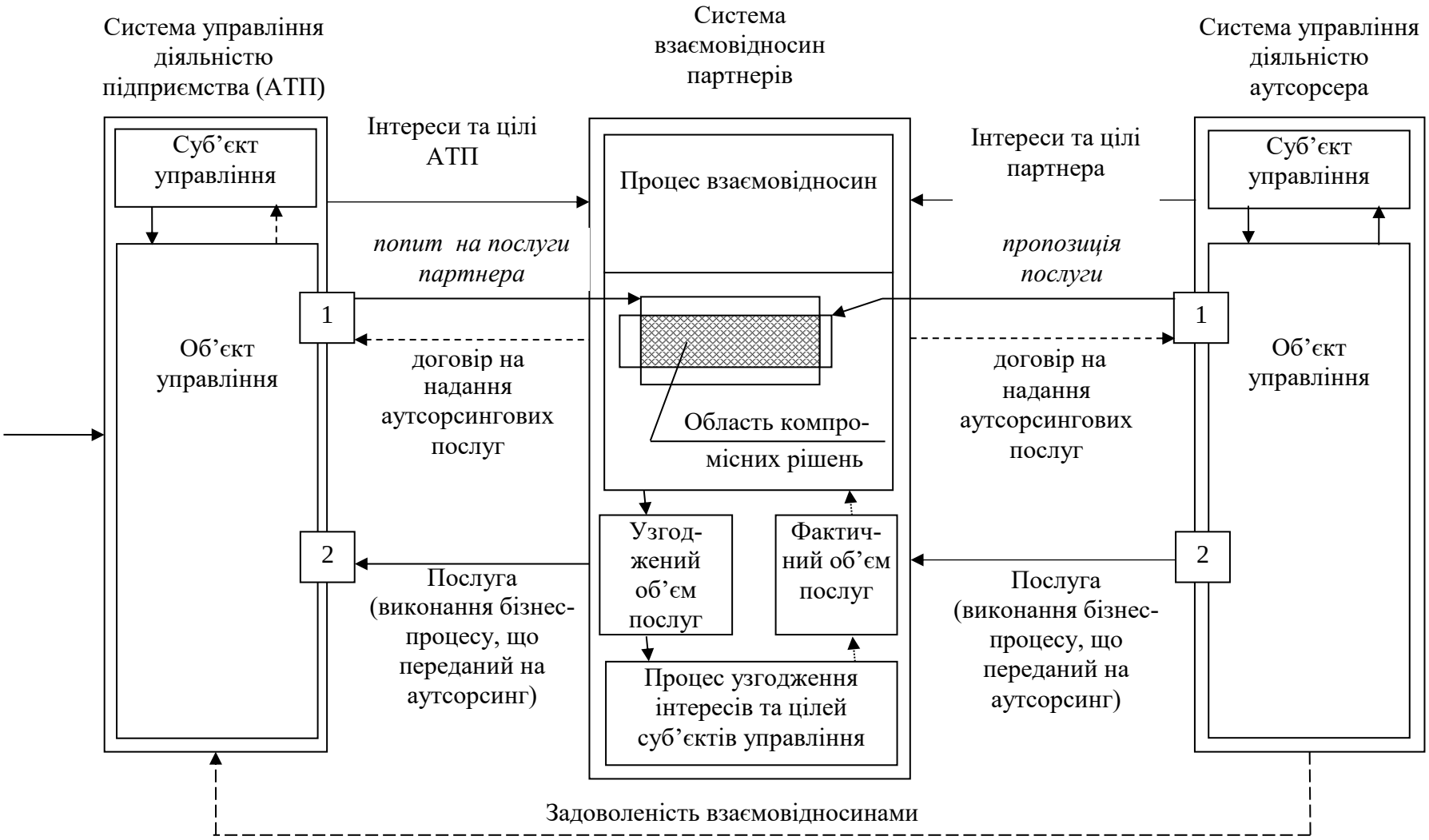


Рисунок 4.1 – Загальна система формування взаємовідносин АТП з аутсорсером

Джерело: Розроблено авторами.

Запропонована схема дозволяє не лише узагальнити логіку взаємодії сторін, але й підкреслити, що об'єктом управління в аутсорсингових відносинах є міжорганізаційні процеси, а не окремі функції чи виконавці. Такий підхід створює основу для подальшого детального аналізу та моделювання взаємовідносин з кожним партнером окремо, з урахуванням специфіки відповідних бізнес-процесів і вимог транспортної сфери.

Надалі доцільно детальніше розглянути систему управління діяльністю АТП як одну з ключових підсистем загальної моделі взаємодії з аутсорсером. У межах цієї системи визначення суб'єкта та об'єкта управління набуває принципового значення, оскільки саме вони формують контури управлінського впливу та визначають ефективність координації міжорганізаційних процесів. Суб'єктом управління виступає автотранспортне підприємство в особі його керівництва, функціональних служб або спеціалізованих підрозділів, відповідальних за організацію й підтримку аутсорсингових відносин.

Саме вони реалізують повний спектр управлінських функцій – від стратегічного й оперативного планування до організації процесів, координації дій учасників, мотивації персоналу та контролю виконання з подальшим коригуванням параметрів співпраці. У цьому контексті суб'єкт управління не лише визначає потребу в залученні зовнішніх ресурсів, а й формує вимоги до якості послуг, параметри взаємодії, критерії оцінювання та механізми регулювання партнерських відносин.

Об'єктом управління є комплекс процесів, пов'язаних зі взаємодією з аутсорсинговими партнерами. До нього належать: формування потреби в послузі, пошук і вибір постачальника, погодження умов співпраці, організація виконання переданих бізнес-процесів, контроль результатів, забезпечення відповідності встановленим стандартам, регулювання відхилень та розвиток партнерства. Така трактовка об'єкта управління дозволяє зосередити увагу не на окремих діях чи виконавцях, а на цілісній системі міжорганізаційних процесів, що формують результативність аутсорсингових відносин.

Розглянуті підходи до побудови систем управління не повною мірою відображають специфіку функціонування підприємства в умовах передачі бізнес-процесів на аутсорсинг, насамперед із позицій його життєздатності, адаптивності та здатності до самоорганізації. У практиці організаційного моделювання питання створення

життєздатних систем мають особливу актуальність, оскільки саме вони забезпечують стабільність функціонування підприємства, ефективне реагування на зміни й мінімізацію витрат на стадії супроводження. Відсутність чітко структурованої моделі життєздатності у системах, що передбачають передачу функцій або процесів стороннім виконавцям, часто призводить до суттєвих ускладнень у їх адаптації, зростання операційних ризиків і навіть до втрати функціональної ефективності в процесі експлуатації. Одним із найбільш результативних підходів до формування адаптивної системи управління є концепція життєздатної системи Стаффорда Біра [226], у якій управління підприємством інтерпретується за аналогією до функціонування нервової системи живого організму. Така аналогія дозволяє розглядати підприємство як саморегульовану, багаторівневу структуру, здатну забезпечувати рівновагу між стабільністю та розвитком.

Водночас висока абстрактність моделі життєздатних систем часто ускладнює її безпосереднє застосування в конкретних управлінських ситуаціях, що потребує адаптації концепції до особливостей окремих галузей, зокрема транспортної. Спираючись на принципи та моделі, розроблені в роботах [224; 226; 227], доцільно сформувати модель життєздатної системи управління передачею бізнес-процесів на аутсорсинг (рисунок 4.2).

Представлена на рисунку 4.2 модель відображає цілісну структуру системи управління аутсорсинговими взаємодіями автотранспортного підприємства, побудовану відповідно до принципів життєздатної системи управління.

Модель містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, яка складається з метасистеми управління та операційного елемента (суб'єкт і об'єкт управління), інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні, відтворюючи багаторівневу ієрархію суб’єкта та об’єкта управління, а також забезпечуючи узгодженість потоків інформації, управлінських впливів і механізмів контролю.

На рівні суб’єкта управління виділено стратегічний та тактичний підсистемні блоки. Стратегічний рівень включає Систему 5 (вище керівництво та цілепокладання), що відповідає за визначення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, і Систему 4 (управління розвитком та адаптацією), яка формує стратегічні рішення щодо доцільності, масштабів і напрямів застосування аутсорсингу.

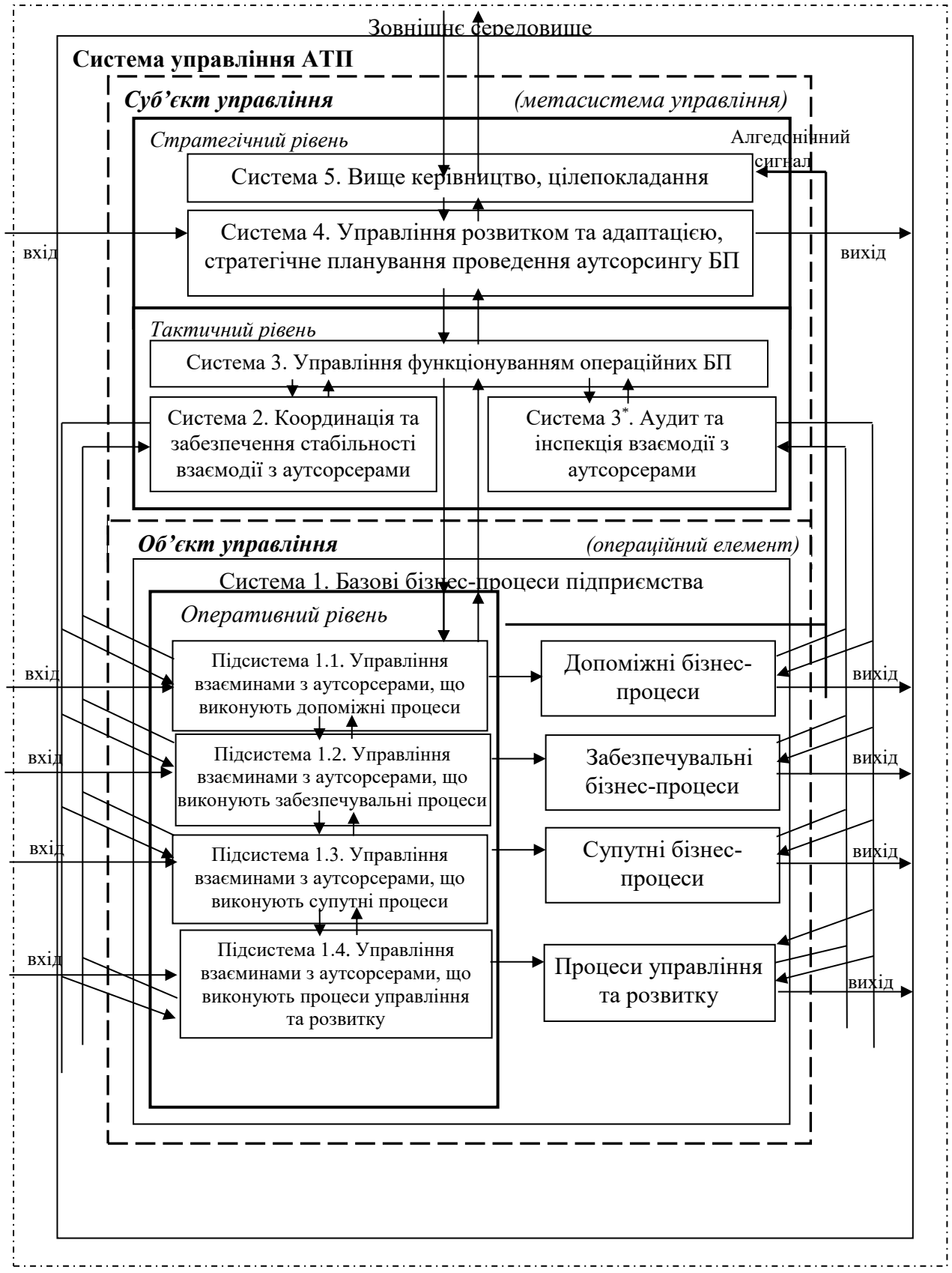


Рисунок 4.2 – Адаптована модель системи управління взаємовідносинами з аутсорсерами на основі концепції життєздатних систем

Джерело: Розроблено авторами.

Саме на цьому рівні здійснюється оцінка зовнішнього середовища, аналіз ринку аутсорсерів, прогнозування потреб підприємства й ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Тактичний рівень управління репрезентований Системою 3 (управління функціонуванням бізнес-процесів), Системою 2 (координація та регламентація взаємодії підсистем з аутсорсерами) та Системою 3* (моніторинг і контроль аутсорсерів). Цей рівень забезпечує внутрішню узгодженість функціонування підрозділів, формує правила та процедури взаємодії з аутсорсинговими партнерами, а також здійснює постійний контроль якості наданих послуг – технічних, логістичних, сервісних, інформаційних тощо. Наявність Системи 3* дозволяє оперативно виявляти відхилення, оцінювати виконання договірних вимог і забезпечувати зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

У блоці об'єкта управління подано Систему 1, яка реалізує базові бізнес-процеси автотранспортного підприємства. Підсистеми 1.1–1.4 виконують роль автономних операційних одиниць відповідно до VSM. На операційному рівні виділено підсистеми взаємодії з аутсорсерами залежно від характеру процесів, що передаються: допоміжні, забезпечувальні, супутні та процеси управління та розвитку. Для АТП характерною є висока залежність від зовнішніх технічних і сервісних підрядників, що обумовлює необхідність чіткої організації процедур координації, планування та контролю виконання процесів.

Таким чином, модель демонструє, що ефективне управління аутсорсинговими бізнес-процесами можливе лише за умови інтеграції всіх рівнів управління підприємством у єдину когерентну систему, яка забезпечує безперервність зворотних зв'язків, адаптивність, прозорість інформаційних потоків і чітке розмежування функцій. Такий підхід забезпечує підвищення життєздатності автотранспортного підприємства, його адаптивності до змін ринку, а також оптимізацію структури витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.

До традиційних категорій бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг, належать забезпечувальні та допоміжні процеси, а також операції, важливі для розвитку підприємства, але такі, що потребують спеціального обладнання та кваліфікації (IT, маркетинг, реклама, бухгалтерські й юридичні послуги). Додатково поширеною є передача трудомістких і рутинних процесів, які не потребують високої компетентності. Для автотранспортних підприємств типові напрями

аутсорсингу включають ІТ-послуги, складську логістику, маркетингову підтримку, сервісно-ремонтні операції та інші функції. Класифікація бізнес-процесів підприємства охоплює п’ять груп: основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, а також процеси управління та розвитку. Основні процеси спрямовані на створення продукції чи послуги та формують основу доходної діяльності; для АТП це перевезення, які не передаються на аутсорсинг. Супутні процеси забезпечують функціонування основних видів діяльності – у випадку АТП це складування, експедирування, вантажно-розвантажувальні операції. Допоміжні процеси підтримують виконання основних, зокрема технічне обслуговування і ремонт рухомого складу. Забезпечувальні бізнес-процеси охоплюють енергетичне, матеріальне, фінансове, кадрове, інженерно-технічне та адміністративно-господарське забезпечення.

До процесів управління належать стратегічне, оперативне й поточне планування, а також реалізація управлінських рішень. На аутсорсинг можуть бути передані окремі управлінські функції, зокрема маркетинг, бухгалтерський облік, юридичний супровід та управління ІТ. Процеси розвитку охоплюють удосконалення технологій, модернізацію обладнання та поліпшення якості послуг.

Незалежно від організаційної структури, усі перелічені групи формують загальну архітектуру діяльності підприємства. Інформаційні зв’язки між операційним та стратегічним рівнями забезпечуються механізмом алгедонічного сигналу, що дозволяє керівництву вищого рівня безпосередньо реагувати на критичні відхилення у роботі підрозділів.

Запропонована модель системи управління взаємодією підприємства з аутсорсерами, побудована відповідно до принципів життєздатних систем, забезпечує узгодження інтересів і можливостей сторін, підтримує стабільність бізнес-процесів та підвищує адаптивність підприємства до коливань зовнішнього середовища. Застосування такої системи дає змогу приймати узгоджені рішення щодо реалізації аутсорсингових стратегій на різних рівнях управління, а також визначати оптимальний ступінь контролю залежно від специфіки переданих процесів.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління аутсорсинговими взаємовідносинами потребує переходу від фрагментарних підходів до комплексного системного бачення міжорганізаційних процесів. Доведено, що об’єктом управління

доцільно розглядати не окремі функції чи виконавців, а сукупність процесів взаємодії між підприємством та аутсорсинговими партнерами [228].

Розроблена модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами, побудована на принципах системного підходу та концепції життєздатних систем, забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління, узгодженість інформаційних потоків і наявність ефективних механізмів зворотного зв'язку. Це створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, стабільності його функціонування та зниження операційних ризиків.

Практичне впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню якості управління аутсорсинговими процесами, оптимізації витрат, покращенню координації бізнес-процесів та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності аутсорсингових взаємовідносин та апробація моделі на підприємствах різних галузей економіки.

4.3. Інтегрований підхід до вибору аутсорсингових партнерів на основі багатокритеріального аналізу

Ефективність системи управління взаємовідносинами з аутсорсерами безпосередньо залежить від якості початкового етапу – вибору відповідного партнера, здатного забезпечити потрібний рівень компетентності, надійності та відповідності стратегічним пріоритетам підприємства. Основними мотивами, що спонукають підприємства до прийняття рішень щодо використання аутсорсингу, є потреба в підвищенні ефективності обслуговування клієнтів, зниженні витрат, збільшенні гнучкості діяльності, концентрації на ключових видах діяльності, уникненні додаткових інвестицій та частковому зниженні операційних ризиків.

У сучасних умовах підприємство не може бути одночасно компетентним у всіх функціональних сферах, тому залучення зовнішнього виконавця дає змогу оптимізувати витрати та зосередитися на ключових видах діяльності. Аутсорсером може виступати підприємство, спеціалізована організація чи індивідуальний виконавець – залежно від характеру передаваних завдань.

За таких умов особливої важливості набуває формування науково обґрунтованої процедури вибору партнера.

Аналіз існуючих методик і моделей дає змогу виявити їх сильні сторони й обмеження та слугує основою для розроблення адаптованого підходу, узгодженого з концепцією життєздатних систем і потребами конкретного підприємства.

У науковій літературі представлені різні підходи до вибору аутсорсингового партнера, які можна згрупувати за предметною орієнтацією та методологічною базою. Загалом методики мають два основні напрямки:

1) концептуальні/теоретичні моделі, що визначають детермінанти та структуру відносин між замовником і виконавцем;

2) практико-орієнтовані підходи та інструменти відбору (фреймворки, критерії, процедурні алгоритми, кількісні моделі оцінювання).

Дослідники пропонують структури факторів, які впливають на успіх співпраці та, відповідно, на пріоритети відбору постачальника. С.Блуменберґ та співавт. виокремлюють сукупність детермінантів IT-аутсорсингу (компетенції постачальника, стратегічні цілі клієнта, ринкові умови тощо), що слугують орієнтиром при формуванні критеріїв відбору [214]. Подібну роль мають концептуальні моделі, які розкривають еволюцію відносин і визначають ключові точки контролю у процесі вибору [215; 216]. Ці роботи формують логіку побудови переліку критеріїв і визначають пріоритетні вимоги до потенційного партнера.

Управлінські моделі підкреслюють поєднання формального контрактного регулювання та реляційних механізмів (довіра, спільне управління, SLA, KPI). Дослідження з теми формального і реляційного керування показують, що вибір партнера має враховувати як контрактні умови, так і здатність до побудови довгострокових відносин; відповідні моделі використовують інструменти оцінки governance-готовності провайдера та механізмів розподілу ризиків [229; 230]. Такі підходи часто доповнюються інструментами управління ризиками та аудитом (internal audit / System 3* в термінології VSM), що стає критерієм відбору в середовищах з високою турбулентністю.

Для окремих видів послуг розроблені спеціалізовані моделі відбору, які поєднують техніко-економічні, компетенційні та регуляторні критерії. Наприклад, у дослідженнях, присвячених

outsourcing-maintenance, запропоновано governance-модель із чіткою процедурою оцінки технічних здатностей, ризиків та показників ефективності, яка служить шаблоном під час конкурсу постачальників у процесній промисловості [223]. Аналогічно, моделі для логістики або HR акцентують увагу на специфічних компетенціях і ресурсних показниках постачальника [218; 221].

У сучасних публікаціях з'являються алгоритми та моделі прийняття рішень, що використовують багатокритеріальний аналіз, вагове ранжування, моделі оцінки складних відносин (multi-vendor, many-to-many) і навіть методи штучного інтелекту (нейромережі) для прогнозування результативності співпраці. Такі моделі дають інструмент для оцінки альтернатив і підтримки вибору в умовах великої кількості кандидатів і критеріїв [217; 231]. Вони застосовні як доповнення до експертних процедураів при організації тендеру та формуванні SLA.

Багато робіт (як наукових, так і прикладних) надають покрокові алгоритми відбору: маркетингове дослідження ринку постачальників, формування ключових показників і вимог, запит інформації (RFI/RFP), кількісна та якісна оцінка, переговори, укладення договору та передача функції з подальшим моніторингом. Ці процедурні описи широко представлені у практико-науковій літературі і служать каркасом для імплементації кількісних і якісних моделей [220; 232].

М. В. Коток [233] наголошує, що рішення про аутсорсинг має базуватися на аналізі «make or buy», визначенні ключових компетенцій підприємства та оцінці стратегічної значущості функції. Аутсорсингові рішення повинні узгоджуватися з корпоративною та бізнес-стратегією, а оцінка їх ефективності має включати стратегічний та економічний аспекти. Попри здатність аутсорсингу підвищувати концентрацію на основній діяльності та посилювати конкурентні позиції, він супроводжується ризиками: втратою контролю, залежністю від фінансової стабільності постачальника, зниженням внутрішніх компетенцій та загрозами конфіденційності. Мінімізація ризиків потребує чітких критеріїв відбору аутсорсерів, тендерних процедур і системного аналізу потенційних загроз до та після ухвалення рішення.

Спірідонова К. О. [234] зазначає, що підприємства переважно передають на аутсорсинг другорядні, непрофільні функції – бухгалтерський облік, HR-процедури, транспортно-складські операції, IT-підтримку. Такий підхід є типовим, однак він обмежує потенціал

аутсорсингу як інструмента стратегічного розвитку, оскільки рішення здебільшого зводяться до операційної оптимізації.

У представленій авторами методиці етапи прийняття рішення охоплюють аналіз поточного стану, визначення ключових компетенцій, оцінку ризиків та стратегічних пріоритетів, а також економічне порівняння витрат «виробляти чи купувати». Хоча процедура є логічно послідовною, її зміст залишається переважно описовим: методика не враховує динаміку партнерських відносин, критерії довгострокової сумісності та механізми управління якістю взаємодії.

Фінансово-економічний аналіз базується на порівнянні витрат внутрішнього виконання й аутсорсингу, що відповідає класичній моделі прийняття рішень. Проте концентрація лише на витратах не дозволяє оцінити стратегічні вигоди – інноваційність, швидкість реагування, організаційну гнучкість, що є ключовими у сучасних ланцюгах створення цінності. Таким чином, хоча методика є корисною для базового обґрунтування, вона потребує розширення у напрямі врахування реляційних, інституційних та поведінкових чинників вибору партнера з аутсорсингу.

Вержбицький О.А. [235] пропонує методику оцінки ефективності аутсорсингу з коротко- та довгостроковою перспективою. У короткостроковому періоді рішення базується на порівнянні прямих витрат внутрішнього виконання та закупівельної ціни через коефіцієнт переваги аутсорсингу (КПА). Довгострокова модель враховує інвестиції, непрямі витрати, координацію та собівартість виробництва, а критична ціна (КЦ) дозволяє зіставити повну внутрішню вартість із сумарною закупівельною. Методика корисна для порівняльного аналізу альтернатив, проте її обмеження – економоцентричний підхід без урахування стратегічної сумісності, ризиків якості та реляційних чинників, що потребує доповнення нефінансовими критеріями.

Запропонована авторами [236] методика вибору аутсорсера ґрунтується на послідовному застосуванні чотирьох етапів: формування переліку потенційних постачальників, побудова факторно-аутсорсингової матриці з урахуванням вагомості ключових критеріїв, оцінювання кожного кандидата за цими критеріями та підсумкове ранжування альтернатив. Такий підхід поєднує експертне оцінювання, факторний аналіз і системне зіставлення технологічних, організаційних і фінансових параметрів аутсорсерів, що забезпечує обґрунтованість вибору постачальника ІТ-послуг. Методика дозволяє

врахувати галузеву специфіку підприємства-замовника та мінімізувати ризики, пов’язані з якістю, ціною та сумісністю ІТ-послуг.

Аналіз сучасних методик засвідчує, що підходи до вибору партнера з аутсорсингу охоплюють широкий спектр інструментів – від концептуальних моделей детермінант успішної взаємодії до формалізованих процедур оцінювання витрат та ефектів у коротко- й довгостроковій перспективі. Окремі автори пропонують моделі реляційного та контрактного управління, тоді як інші зосереджуються на галузевих критеріях або на кількісних методах порівняння альтернатив. Деякі підходи – зокрема моделі, спрямовані на розрахунок економічної ефективності – забезпечують достатньо точні фінансові орієнтири, але не враховують стратегічну сумісність, ризики втрати контролю чи компетенцій. Інші ж методики, навпаки, приділяють увагу структурі взаємодії та її ризикам, але не пропонують прозорих процедур кількісного оцінювання.

Узагальнюючи, існуючі рішення характеризуються фрагментарністю: немає комплексної, уніфікованої методики, яка б інтегрувала універсальні критерії, стандартизований алгоритм вибору та механізми управління взаємовідносинами з аутсорсером. Це вимагає від підприємств комбінувати різні інструменти й адаптувати їх під свої умови, галузеві особливості та специфіку функції, що передається. З огляду на це подальше дослідження буде спрямоване на розроблення методичного підходу до інтегрованої оцінки та вибору оптимального партнера з аутсорсингу для підприємства.

Сучасний стан світової економіки характеризується посиленням процесів глобалізації та інтернаціоналізації, що зумовлює поглиблення економічних зв’язків між промисловими підприємствами з метою підвищення ефективності функціонування ланцюга постачання. Однією з ключових форм такої кооперації у сучасних виробничих системах є аутсорсинг, який дозволяє підприємствам оптимізувати управління непрофільними бізнес-процесами, знизити витрати та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов.

Для обрання оптимального партнера з надання аутсорсингових послуг для АТП пропонується послідовний алгоритм прийняття рішення, що охоплює стратегічні та аналітичні етапи (рис. 4.3). Перші три етапи алгоритму носять стратегічний характер та відносяться до компетенції вищого керівництва підприємства, оскільки визначають загальні цілі, пріоритети та критерії вибору партнера.

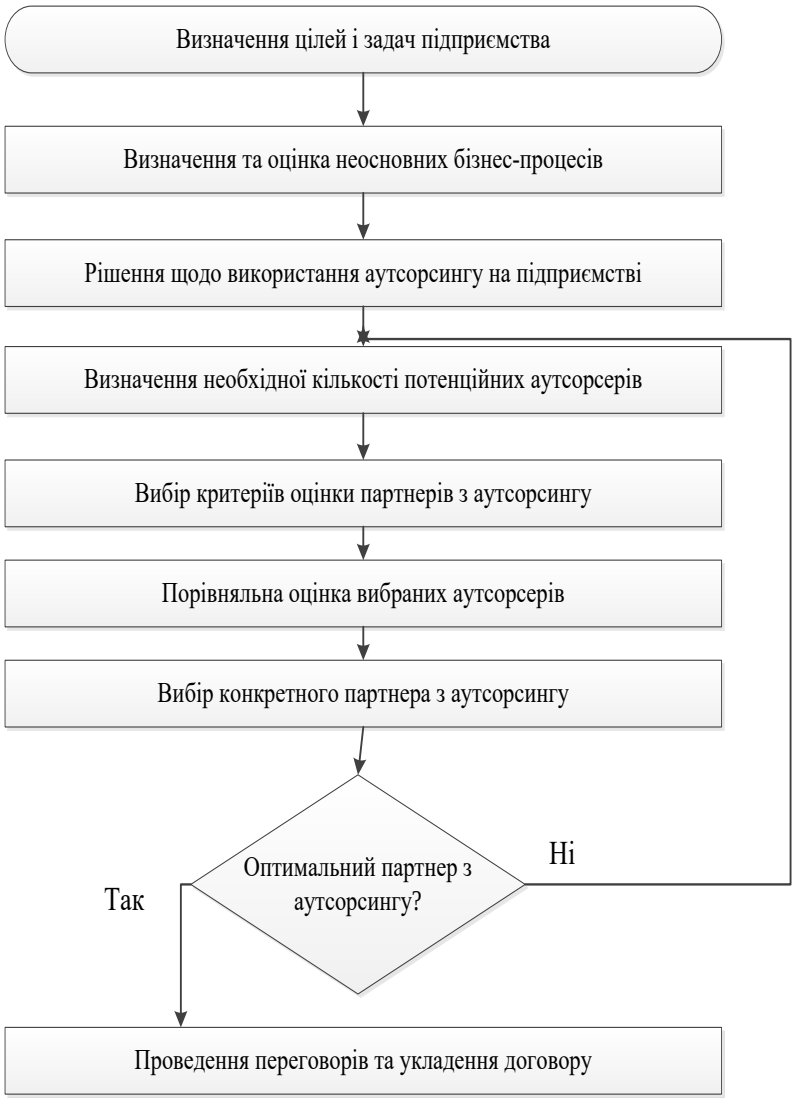


Рисунок 4.3 – Схема алгоритму для вибору оптимального партнера по аутсорсингу

Наступним кроком є детальний аналіз ринку компаній, які надають аутсорсингові послуги з обраного бізнес-процесу, з визначенням ключових критеріїв оцінки потенційних партнерів. Обґрунтування та вибір необхідних критеріїв здійснюється на основі стратегічних цілей підприємства та специфіки бізнес-процесу, що передається на аутсорсинг.

Порівняльна оцінка потенційних партнерів здійснюється з використанням методу аналізу ієрархій (MAI) [237], який дозволяє формалізувати процес прийняття рішення та врахувати як кількісні, так і якісні характеристики кандидатів. На першому етапі оцінюється значимість кожного критерію. Для цього проводиться попарна порівняльна оцінка критеріїв, після чого за кожним рядком розраховується добуток оцінок. З отриманого добутку витягується

корінь ступеня, що дорівнює кількості критеріїв, і таким чином визначається локальна оцінка кожного критерію. Далі вагомість критерію визначається шляхом ділення його локальної оцінки на суму всіх локальних оцінок за критеріями. У результаті сума вагомостей усіх критеріїв дорівнює одиниці, що забезпечує коректність подальшого ранжування потенційних партнерів і прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Оцінка потенційного партнера з надання аутсорсингових послуг здійснюється за аналогією з визначенням значущості критеріїв. Спочатку формується матриця попарного порівняння партнерів за кожним критерієм, після чого обчислюється добуток оцінок по рядках матриці. З отриманого добутку витягується корінь степеня, що відповідає числу оцінюваних партнерів, і таким чином формується локальний вектор пріоритетів, який відображає відносну перевагу кожного партнера за конкретним критерієм.

Для прийняття остаточного управлінського рішення щодо вибору партнера локальні вектори пріоритетів об’єднуються у підсумкову таблицю, де здійснюється розрахунок глобального пріоритету кожного кандидата. Глобальний пріоритет визначає кінцевий рейтинг партнерів, і тим самим визначає, який із них є оптимальним для передачі конкретного бізнес-процесу на аутсорсинг. Партнер, що має найвищий глобальний пріоритет, визнається найбільш придатним з точки зору стратегічних цілей підприємства.

Запропонована методика оцінки та вибору партнера, що базується на методі аналізу ієрархій, забезпечує системний та комплексний підхід до прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє керівництву підприємства зосередити увагу на повноті інформації, взаємозв’язку критеріїв та їхньому впливі на кінцеве рішення, одночасно забезпечуючи прозорість та обґрунтованість процесу вибору партнера. Простота та доступність методики роблять її ефективним інструментом для організацій різних галузей та форм власності.

Ключовим моментом успіху впровадження аутсорсингу є правильний вибір партнера, оскільки аутсорсинг у цьому контексті виступає не лише як форма партнерської взаємодії, відмінна від звичайних субпідрядних відносин, а як стратегія управління підприємством. Вона передбачає реструктуризацію внутрішніх процесів та зовнішніх взаємин компанії, спрямовану на підвищення ефективності, гнучкості та стабільності функціонування підприємства.

Розглянемо найбільш перспективні для передання на аутсорсинг процеси управління, та оберемо оптимального партнера-аутсорсера з переліку можливих постачальників послуг в Україні (таблиця 4.4). Не всі з них базуються саме у м. Харкові, проте вони мають досвід і репутацію на національному рівні – їх можна розглядати як кандидати для подальшого порівняльного аналізу

Таблиця 4.4 – Потенційні партнери АТП за напрямками

Напрямок	Компанії (потенційні партнери)
1	2
IT-обслуговування / IT-аутсорсинг	1. IT-LANCE – надає IT-аутсорсинг, обслуговування серверів/мереж, технічну підтримку. (it-lance.com.ua) 2. DUXIT – досвідчена IT-компанія, що спеціалізується на супроводі інфраструктур, має пропозиції для бізнесу. (duxit.ua) 3. AI-SERVICE – пропонує абонентське IT-обслуговування, підтримку мереж, ремонт техніки. (AI-SERVICE) 4. Integrity Vision – надає послуги IT-аутсорсингу та супроводу інфраструктури, має гнучкі рішення під бізнес. (Integrity Vision)
Бухгалтерський / податковий облік і супровід	1. Forvis Mazars Ukraine – пропонує послуги аутсорсингу бухгалтерії, податків, звітності; підходить для підприємств різних масштабів. (forvismazars.com) 2. Teamza – аутсорсинг бухгалтерії, кадрових та back-office функцій. (Teamza) 3. EBS – консалтингова компанія, яка надає бухгалтерський супровід, HR / payroll-аутсорсинг, податкові консультації. (ebskyiv.com) 4. ClarusApex – спеціалізується на payroll та HR-аутсорсингу, може забезпечити комплексне обслуговування обліку та персоналу. (Clarus Kiev)
Маркетинг / digital-маркетинг / просування	1. ITForce – українське агентство інтернет-маркетингу, орієнтоване на B2B та B2C, підходить для бізнесів, які потребують просування послуг. (ITForce) 2. Stroom Digital – маркетинг-аутсорс компанія, що надає комплексні послуги: брендинг, рекламу, SMM. (stroom.digital) 3. MM-Digital Agency – агентство, яке спеціалізується на B2B-маркетингу, генеруванні лідів та просуванні сервісів. (mmdigital.com.ua) 4. VDVOKH Digital Agency – digital-агенція, яка пропонує маркетингові стратегії, SMM, контент-маркетинг та digital-просування. (vdvokh.com)

Продовження табл. 4.4

1	2
Юридичний супровід / правовий аутсорсинг	1. CREDO – надає юридичні послуги на аутсорсингу, абонентський супровід бізнесу, що може бути корисно для автотранспортного підприємства. (CREDO) 2. Turii – надає юридичний аутсорсинг, супровід договорів, консультації з правових питань. (turii.com.ua) 3. ЗКГ (Західна Консалтингова Група) – надання юрпослуг для ТОВ/ФОП, супровід договорів, представництво, правовий консалтинг. (zkg.ua) 4. Naumenko Company – юридичний аутсорсер, надає комплексні правові послуги для бізнесу. (naumenko.company)

Наступним кроком є порівняльна оцінка потенційних партнерів за вихідними даними, які представлені в таблиці 4.5.

На основі наведених вище вихідних даних, здійснюється аналіз та вибір партнера з аутсорсингу по бізнес-процесу (БП) IT-обслуговування методом попарного порівняння, за допомогою якого отримуємо матрицю переваг критеріїв щодо показника впорядкування (таблиця 4.6).

Таблиця 4.6 – Матриця переваг щодо БП IT-обслуговування

	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3	Критерій 4	Добуток	Ступінь 1/4	Пріоритет
Критерій 1	1	5	3	7	105	3,2010	0,5438
Критерій 2	0,2	1	0,2	6	0,24	0,6999	0,2892
Критерій 3	0,33	5	1	0,167	0,2778	0,7259	0,1242
Критерій 4	0,14	0,17	6,00	1	0,1428	0,6147	0,0426
Всього	1,68	11,16	10,2	14,16	-	5,2417	1

Таблиця 4.7 – Матриця переваг щодо показника «якість виконання послуг»

	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	Добуток	Ступінь 1/4	Пріоритет
IT LANCE	1	3	0,33	6	6	1,5651	0,2684
DUXIT	0,33	1	0,2	3	0,2	0,6687	0,1147
AI SERVICE	3	5	1	8	120	3,3098	0,5675
Integrity Vision	0,17	0,33	0,13	1	0,0069	0,2887	0,0495
Всього	4,50	9,33	1,66	18,00	-	5,8323	1,00

Таблиця 4.5 – Вихідні дані для оцінки

Критерії оцінки	IT-обслуговування				Бухгалтерський облік				Юридичний супровід				Маркетинг			
	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	Forvis Mazars Ukraine	Teamza	EBS	ClarusApex	CREDO	Turii	ЗКГ	Naumenko Company	ITFORCE	Stroom Digital	MM Digital Agency	VDVOKH Digital Agency
Якість виконання послуг, відн.од (К1)	0,71	0,62	0,83	0,54	0,71	0,81	0,63	0,92	0,75	0,73	0,64	0,82	0,53	0,74	0,65	0,82
Вартість за рік, тис. грн (К2)	75,8	69,8	87,1	67,2	51,9	54,7	55,3	60,4	75,6	88,2	70,6	80,7	75,6	88,2	105,9	95,8
Наявність кваліфікованого персоналу, відн.од (К3)	0,83	0,63	0,7	0,58	0,72	0,83	0,78	0,82	0,86	0,78	0,65	0,83	0,68	0,81	0,8	0,74
Строк роботи компанії, роки (К4)	10	8	6	7	8	9	5	3	7	5	4	8	7	8	6	4

Матриці переваг щодо критеріїв якість, витрати, кваліфікація персоналу та час роботи компанії для бізнес-процесу IT обслуговування представлені в наступних таблицях (таблиця 4.7 - 4.10).

Таблиця 4.8 – Матриця переваг щодо показника «вартість»

	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	Добуток	Ступінь 1/4	Пріоритет
IT LANCE	1	0,2	7	0,13	0,18	0,6468	0,0945
DUXIT	5	1	7	0,2	7	1,6266	0,2375
AI SERVICE	0,14	0,14	1	0,11	0	0,2182	0,0319
Integrity Vision	8	5	9	1	360	4,3559	0,6361
Всього	15,1	8,34	27	5,44	-	6,8475	1

Таблиця 4.9 – Матриця переваг щодо показника «наявність кваліфікованого персоналу»

	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	Добуток	Ступінь 1/4	Пріоритет
IT LANCE	1	8	0,25	9	18	2,0598	0,3253
DUXIT	0,13	1	0,2	5	0,13	0,5946	0,0939
AI SERVICE	4	5	1	7	140	3,4398	0,5433
Integrity Vision	0,11	0,2	0,14	1	0.0032	0,2374	0,0375
Всього	6,24	16,2	4,59	26	-	6,3315	1

Таблиця 4.10 – Матриця переваг щодо показника «Строк роботи компанії»

	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	Добуток	Ступінь 1/4	Пріоритет
IT LANCE	1	4	6	5	120	3,3098	0,5866
DUXIT	0,25	1	4	2	2	1,1892	0,2108
AI SERVICE	0,17	0,25	1	0,2	0,01	0,3021	0,0536
Integrity Vision	0,5	0,5	2	1	0,5	0,8409	0,1490
Всього	2,92	7,75	16	12,2	-	5,6420	1

За критеріями «якість виконання послуг» та «наявність кваліфікованого персоналу» лідируючу позицію посідає

аутсорсингова компанія «AI SERVICE», демонструючи високий рівень професіоналізму та надійності у виконанні обов'язків, підтверджує компетентність та достатню кваліфікацію співробітників для забезпечення стабільного функціонування послуг.

За показником «вартість» найбільш вигідним партнером виступає «Integrity Vision», пропонуючи оптимальне співвідношення ціни та обсягу послуг.

Нарешті, за критерієм «час роботи компанії» перевагу отримує «IT LANCE», яка характеризується тривалою присутністю на ринку та стабільністю діяльності протягом багатьох років.

Праві власні вектори для наведених матриць мають такий вигляд:

W_A^{k1} = {0,2684; 0,1147; 0,5675; 0,0495} пріоритет альтернатив стосовно критерію якість;

W_A^{k2} ={0,0945; 0,2375; 0,0319; 0,6361} пріоритет альтернатив стосовно критерію вартість;

W_A^{k3} ={0,3253; 0,0939; 0,5433; 0,0375} пріоритет альтернатив стосовно критерію наявність кваліфікованого персоналу;

W_A^{k4} ={0,5866; 0,2108; 0,0536; 0,1490} пріоритет альтернатив стосовно критерію час роботи компанії.

X={0,5438; 0,2892; 0,1242; 0,0426} пріоритет альтернатив стосовно БП IT-обслуговування.

Представимо отримані дані у вигляді матриці:

$$[A] = \begin{vmatrix} К_1 & К_2 & К_3 & К_4 \\ 0{,}2684 & 0{,}0945 & 0{,}3253 & 0{,}5866 \\ 0{,}1147 & 0{,}2375 & 0{,}0939 & 0{,}2108 \\ 0{,}5675 & 0{,}0319 & 0{,}5433 & 0{,}0536 \\ 0{,}0495 & 0{,}6361 & 0{,}0375 & 0{,}1490 \end{vmatrix}$$

Матриця пріоритетів має вигляд:

$$[X] = \begin{bmatrix} 0{,}5438 \\ 0{,}2892 \\ 0{,}1242 \\ 0{,}0426 \end{bmatrix}$$

Отже:

$$[A][X] = \begin{bmatrix} 0{,}2517 \\ 0{,}1511 \\ 0{,}2731 \\ 0{,}3930 \end{bmatrix}$$

Разом з матрицею парних порівнянь ми маємо міру оцінки ступеня відхилення від узгодженості. Коли такі відхилення перевищують встановлені межі тим, хто проводить рішення задачі, необхідно їх переглянути. З цією метою необхідно визначити індекс узгодженості і ставлення узгодженості.

Індекс узгодженості ІУ в кожній матриці і для всієї ієрархії може бути виражений наступним чином: визначається сума кожного j-го стовбця матриці суджень:

$$sj = a1j + a2j + a3j + ... + an\ j,\ j = 1,2,3, ... , n \qquad (4.1)$$

Потім отриманий результат множиться на j-ю компоненту нормалізованого вектора пріоритетів q2, тобто суму суджень першого стовпчика на першу компоненту, суму суджень другого стовпця - на другу і т.д.

$$p_j = s_j \cdot q_{2j}, \qquad j=1,2,3, \ldots\ldots, n. \qquad (4.2)$$

Сума всіх Pj визначає значення λmax для матриці. Індекс узгодженості розраховується за формулою (4.3).

$$\text{ІУ} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \qquad (4.3)$$

Ставлення узгодженості (СУ) обчислюється як відношення індексу узгодженості до середнього значення випадкового індексу узгодженості (CI), визначеного для матриць такого розміру. Результат повинен бути менше або дорівнювати 0,1, що підтверджує прийнятний рівень узгодженості:

$$\text{СУ} = \frac{\text{ІУ}}{\text{CI}} \leq 0,1 \qquad (4.4)$$

Представимо розрахунки за критерієм «якість»:

$S_1 = 1+0,33+3+0,17=4,50$

$P_1 = 4,50*0,2684 = 1,21$

$S_2 = 3+1+5+0,33=9,33$

$P_2 = 9,33*0,1147=1,07$

$S_3 = 0,33+0,2+1+0,13=1,66$

$P_3 = 1,66*0,5675=0,94$

$S_4 = 6+3+8+1=18$

$P_4 = 18*0,0495=0,89$

$\lambda_{max} = 1,21+1,07+0,94+0,89=4,11$

ІУ = (4,11 - 4)/(4 -1) = 0,0366;
СУ = 0,0366/0,90 = 0,0407.

Для того що б остаточно прийняти рішення про партнера потрібно розрахувати глобальний пріоритет і звести дані в таблицю (таблиця 4.11).

Таблиця 4.11 – Розрахунок глобального пріоритету для БП ІТ-обслуговування

Назва критерію	Вагомість фактора	Оцінка партнера				Вага оцінки			
		IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision
Якість	0,5438	0,2684	0,1147	0,5675	0,0495	0,1459	0,0624	0,3086	0,0269
Витрати	0,2892	0,0945	0,2375	0,0319	0,6361	0,0273	0,0687	0,0092	0,1839
Кваліфікація персоналу	0,1242	0,3253	0,0939	0,5433	0,0375	0,0404	0,0117	0,0674	0,0046
Строк роботи	0,0426	0,5866	0,2108	0,0536	0,1490	0,025	0,009	0,0022	0,0063
Рейтинг партнера	1	-	-	-	-	0,2386	0,1517	0,3876	0,2219

Аналіз зважених оцінок за всіма виділеними критеріями показав, що найбільш оптимальним партнером для надання аутсорсингових послуг з ІТ-обслуговування є компанія «AI SERVICE». Саме вона отримала найвищий глобальний пріоритет, що свідчить про її здатність забезпечити високу якість послуг при оптимальному поєднанні витрат, кваліфікації персоналу та стабільності на ринку.

Таким чином, на основі сукупності критеріїв та синтезу пріоритетів для бізнес-процесу ІТ-обслуговування, «AI SERVICE» рекомендується для проведення переговорів та укладення контракту.

Слід відзначити, що запропонована методика є гнучким аналітичним інструментом. Вона дозволяє підприємству самостійно визначати та ранжувати критерії оцінки партнерів, адаптувати підходи до специфіки конкретних видів робіт і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналогічні розрахунки виконуються для всіх інших обраних бізнес-процесів, що дозволяє визначити найкращого партнера для кожного напряму.

Узагальнені результати за всіма бізнес-процесами представлені у зведеній таблиці 4.12.

Таблиця 4.12 – Зведена таблиця за БП

Назва критерію	Ваго-мість фактору	Оцінка партнера				Вага оцінки			
1	2	3				4			
IT-обслуговування									
		IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision	IT LANCE	DUXIT	AI SERVICE	Integrity Vision
Якість	0,5438	0,2684	0,1147	0,5675	0,0495	0,1459	0,0624	0,3086	0,0269
Витрати	0,2892	0,0945	0,2375	0,0319	0,6361	0,0273	0,0687	0,0092	0,1839
Кваліфікація персоналу	0,1242	0,3253	0,0939	0,5433	0,0375	0,0404	0,0117	0,0674	0,0046
Строк роботи	0,0426	0,5866	0,2108	0,0536	0,1490	0,025	0,009	0,0022	0,0063
Рейтинг партнера	1	-	-	-	-	0,2386	0,1517	0,3876	0,2219
Бухгалтерський облік									
		Forvis Mazars Ukraine	Teamza	EBS	ClarusApex	Forvis Mazars Ukraine	Teamza	EBS	ClarusApex
Якість	0,5438	0,0814	0,2682	0,0303	0,6201	0,0443	0,1458	0,0165	0,3372
Витрати	0,2892	0,6007	0,2124	0,1420	0,0449	0,1737	0,0614	0,0411	0,0130
Кваліфікація персоналу	0,1242	0,0478	0,5259	0,2571	0,1692	0,0059	0,0653	0,0319	0,0210
Строк роботи	0,0426	0,3242	0,5615	0,5751	0,0300	0,0138	0,0239	0,0245	0,0013
Рейтинг партнера	1	-	-	-	-	0,2377	0,2965	0,1140	0,3725
Юридичний супровід									
		CREDO	Turii	ЗКГ	Naumenko Company	CREDO	Turii	ЗКГ	Naumenko Company
Якість	0,5438	0,2151	0,1040	0,0323	0,6486	0,1170	0,0566	0,0175	0,3527
Витрати	0,2892	0,3802	0,1431	0,3323	0,1444	0,1099	0,0414	0,0961	0,0418
Кваліфікація персоналу	0,1242	0,5402	0,0936	0,0310	0,3352	0,0671	0,0116	0,0039	0,0416
Строк роботи	0,0426	0,3121	0,0807	0,0482	0,5590	0,0133	0,0034	0,0021	0,0238
Рейтинг партнера	1	-	-	-	-	0,3073	0,1130	0,1195	0,4599
Маркетинг									
		ITFORCE	Stroom Digital	MM Digital Agency	VDVOKH Digital Agency	ITFORCE	Stroom Digital	MM Digital Agency	VDVOKH Digital Agency
Якість	0,5438	0,0328	0,2164	0,0763	0,6746	0,0178	0,1177	0,0415	0,3668
Витрати	0,2892	0,6584	0,2337	0,0319	0,0760	0,1904	0,0676	0,0092	0,0220

Продовження табл. 4.12

1	2	3				4			
Кваліфікація персоналу	0,1242	0,0375	0,4959	0,3506	0,1160	0,0047	0,0616	0,0435	0,0144
Строк роботи	0,0426	0,2937	0,5540	0,1149	0,0373	0,0125	0,0236	0,0049	0,0016
Рейтинг партнера	1	-	-	-	-	0,2254	0,2704	0,0991	0,4048

Отже, на основі проведених розрахунків глобальних пріоритетів за методом аналізу ієрархій для кожного критерію оцінювання було визначено інтегральні показники ефективності потенційних партнерів-аутсорсерів. Це дозволило сформувати підсумкову таблицю з найкращими компаніями для укладання договорів на виконання окремих бізнес-процесів автотранспортного підприємства. Узагальнені результати наведені у таблиці 4.13.

Таблиця 4.13 – Підсумкові дані по вибору партнера з аутсорсингу

Бізнес-процеси АТП	Потенційні партнери
IT- обслуговування	AI SERVICE
Бухгалтерський облік	ClarusApex
Юридичний супровід	Naumenko Company
Маркетинг	VDVOKH Digital Agency

Результати комплексної оцінки свідчать, що для кожного з розглянутих бізнес-процесів було визначено найбільш доцільного партнера, який забезпечує найкращу відповідність ключовим критеріям: якості надання послуг, рівню витрат, кваліфікації персоналу та стабільності функціонування на ринку. Застосування методу аналізу ієрархій дало змогу не лише отримати кількісне обґрунтування вибору, а й забезпечити прозорість та об’єктивність ухваленого рішення [238].

Таким чином, для кожного бізнес-процесу, рекомендованого до передання на аутсорсинг, було визначено оптимального партнера, співпраця з яким може забезпечити підвищення ефективності діяльності автотранспортного підприємства, оптимізацію витрат та покращення організаційної гнучкості. Отримані результати створюють надійну основу для подальших переговорів та укладання відповідних договорів на аутсорсингове обслуговування.

4.4. Аутсорсинг у системі адаптивної трансформації підприємства

У розділах 2 і 3 розглянуто внутрішні контури адаптивної трансформації: перебудову системи маркетинг-логістики (СМЛ) та управління людським капіталом. Підрозділи 4.1–4.3 розкрили аутсорсинг із трьох сторін: теоретичної (аутсорсингові відносини як система довгострокової міжорганізаційної взаємодії, що поєднує контракт із довірою, координацією та зворотним зв'язком [219]), системно-управлінської (модель життєздатної системи управління взаємовідносинами з аутсорсерами [228]) та інструментальної (алгоритм і метод вибору партнера [238]). Мета підрозділу – показати, як ці результати вбудовуються в логіку адаптивної трансформації, тобто як аутсорсинг доповнює внутрішню перебудову підприємства зовнішнім контуром.

Внутрішня трансформація має межі: за умов кризової нестабільності підприємство не може одночасно розвивати всі компетентності, фінансувати відновлення активів і утримувати надлишкову чисельність персоналу. У термінах теорії динамічних здібностей [2] аутсорсинг розширює перебудову ресурсної бази за межі підприємства (авторська інтерпретація). Це відбувається трьома шляхами. Перший – ресурсна гнучкість, закладена в підрозділі 1.2: частина витрат і потужностей переходить із постійних у змінні, а доступ до технологій та експертизи не потребує власних інвестицій [219]. Другий – зміна меж підприємства: передача допоміжних і неосновних функцій дозволяє зосередити ресурси на ключових компетенціях, що відповідає розмежуванню ядра та периферії в концепції гнучкої фірми [125]. Третій – буфер проти кризових зривів: зовнішні виконавці здатні покривати пікові навантаження й резервні потужності. У підрозділі 2.5 ця логіка проявляється у «віртуальному автопарку» та субпідряді на нестабільних напрямках, а в підрозділі 3.1 – у гнучкості зайнятості, до інструментів якої належать аутсорсинг і субпідряд [135].

Результати підрозділів 4.1–4.3 доцільно подати як послідовність із п'яти етапів, що утворюють цикл (рис. 4.4, табл. 4.14). Перший етап – визначення меж підприємства: які функції залишаються в ядрі, а які передаються. Рішення має ґрунтуватися на аналізі «виробляти чи купувати», ключових компетенціях і стратегічній значущості функції, а не лише на порівнянні витрат, оскільки орієнтація на вартість не

дозволяє оцінити стратегічні вигоди (підрозділ 4.3). Для кадрових функцій додатковою підставою є матриця внутрішньої цінності персоналу (підрозділи 3.3–3.4), для маркетинг-логістичних – результати діагностики підрозділів 2.3–2.5. Другий етап – вибір партнера за алгоритмом і методом аналізу ієрархій [237; 238]. Третій – побудова системи управління взаємодією на основі моделі життєздатної системи, у якій стратегічні рішення щодо доцільності й масштабів аутсорсингу ухвалюють Системи 5 і 4, координацію та контроль забезпечують Системи 2, 3 і 3*, а критичні відхилення передаються на вищий рівень алгедонічним сигналом [228]. Четвертий – розвиток відносин із партнером на засадах контракту, довіри та координації [219]. П’ятий – моніторинг і перегляд меж, що замикає цикл і повертає до першого етапу.

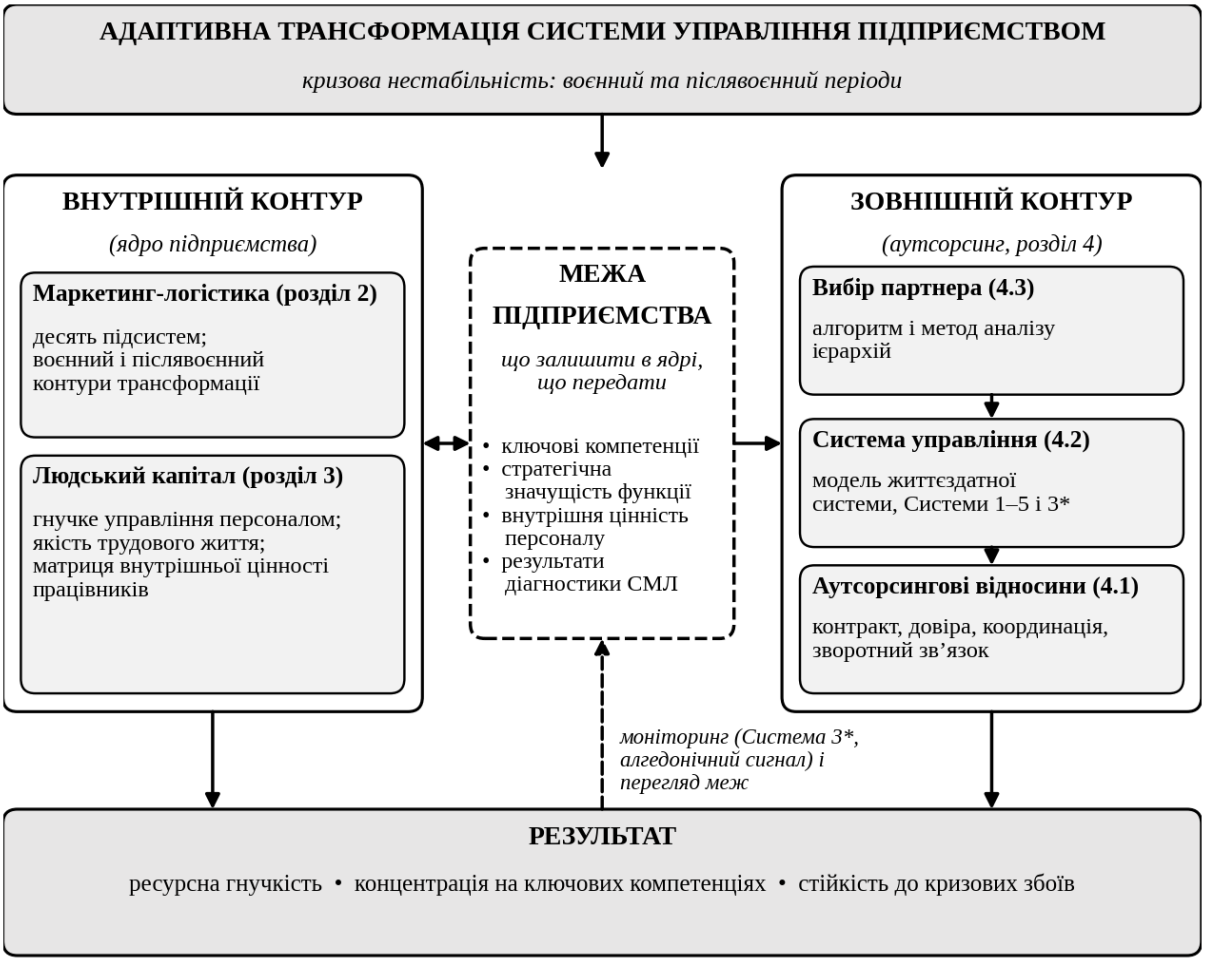


Рисунок 4.4 – Аутсорсинг як зовнішній контур адаптивної трансформації підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі підрозділів 2.5, 3.4, 4.1–4.3.

Таблиця 4.14 – Етапи інтеграції аутсорсингу в адаптивну трансформацію підприємства

Етап	Питання	Інструмент (підрозділ)	Зв’язок із внутрішніми контурами
1. Визначення меж підприємства	Які функції залишити в ядрі, а які передати	Аналіз «виробляти чи купувати», ключові компетенції, стратегічна значущість функції; стратегічні рівні моделі (Системи 5 і 4, підрозділ 4.2)	Діагностика СМЛ (2.3–2.5); матриця внутрішньої цінності персоналу (3.3–3.4)
2. Вибір партнера	Хто здатен виконувати передані функції	Алгоритм і метод аналізу ієрархій; критерії: якість, вартість, кваліфікація персоналу, строк роботи (4.3)	Підсистема закупівель і ланцюгів поставок (2.5); резервний партнер за рейтингом
3. Побудова системи управління	Як організувати взаємодію	Модель життєздатної системи: Системи 1–5, Система 3*, алгедонічний сигнал (4.2)	Багаторівнева система управління підприємством (стратегічний, тактичний, операційний рівні)
4. Розвиток відносин	Як забезпечити довгострокову взаємодію	Аутсорсингові відносини: контракт, довіра, координація, зворотний зв’язок (4.1)	Якість трудового життя та гарантії працівників, на яких впливає передача функцій (3.2)
5. Моніторинг і перегляд меж	Чи залишаються межі доцільними	Контроль якості послуг (Система 3*); повторне оцінювання партнерів (4.3)	Повторна діагностика персоналу й СМЛ; зворотний зв’язок у моделі підрозділу 3.4

Джерело: розроблено авторами на основі підрозділів 2.3–2.5, 3.2–3.4, 4.1–4.3.

Результати підрозділу 4.3 ілюструють, як працює другий етап. Для чотирьох процесів – IT-обслуговування, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу та маркетингу – методом аналізу ієрархій визначено оптимальних партнерів (AI SERVICE, ClarusApex, Naumenko Company та VDVOKH Digital Agency відповідно) [238]. Найбільшу вагу серед критеріїв отримала якість виконання послуг (0,5438), далі йдуть вартість (0,2892), кваліфікація персоналу (0,1242) і строк роботи компанії (0,0426). Така структура ваг узгоджується з пріоритетом надійності над економією, характерним для нестабільного середовища (авторська інтерпретація). Важливо й те, що рейтинг за методом аналізу ієрархій дає не лише оптимального партнера, а й упорядковану послідовність альтернатив. Наприклад, для IT-обслуговування після AI SERVICE (0,3876) найвищий глобальний

пріоритет має IT LANCE (0,2386), який може бути резервним партнером.

Аутсорсинг не лише знімає обмеження, а й створює нові вразливості. У підрозділі 4.1 до основних ризиків віднесено залежність від компетентності й надійності постачальника, фінансову та технологічну залежність, втрату стратегічного контролю, соціальні та HR-проблеми, а також правову невизначеність [219]. За кризових умов додається ризик зовнішніх зривів: дослідження ризиків у ланцюгах постачання показує, що критичні зони ризику пов'язані із зовнішніми кризами та невизначеністю середовища, а ключові чинники ризику можна контролювати через його моніторинг [49]. Особливої уваги потребує соціальний вимір: як зазначає Л. Гук, працівники, залучені за цивільно-правовими договорами, не мають гарантій, передбачених трудовим законодавством [127]. Тому рішення про аутсорсинг не знімає з підприємства відповідальності за якість трудового життя персоналу, на якого воно впливає. Основні ризики та інструменти їх зниження, що випливають із моделей підрозділів 4.2–4.3, узагальнено в табл. 4.15.

Таблиця 4.15 – Ризики аутсорсингу та інструменти їх зниження

Ризик	Прояв	Інструменти зниження
Залежність від партнера	Низька надійність, фінансова й технологічна залежність	Резервний партнер із рейтингу методу аналізу ієрархій; мультисорсинг критичних функцій; регулярне повторне оцінювання (4.1, 4.3)
Втрата стратегічного контролю	Передача функцій, що формують ключові компетенції	Збереження стратегічних функцій у ядрі (етап 1); Системи 4 і 5, моніторинг Системою 3*, алгедонічний сигнал (4.2)
Зовнішні кризові збої	Переривання послуг унаслідок воєнних і супутніх чинників	Сценарії безперервності в договорі; територіальна диверсифікація партнерів (підсистема закупівель і ланцюгів поставок, 2.5)
Соціальні та HR-наслідки	Втрата гарантій працівників, плинність, падіння залученості	Узгодження рішення з оцінкою якості трудового життя (3.2); перепідготовка й переведення працівників (3.1)
Правова невизначеність	Розбіжності щодо відповідальності та розподілу ризиків	Чітка договірна рамка, розподіл відповідальності та ризиків між сторонами (4.1)

Джерело: розроблено авторами на основі підрозділів 2.5, 3.1–3.2, 4.1–4.3.

Аутсорсинг у запропонованій системі відповідає принципам, сформульованим у підрозділі 1.2. Він є основним механізмом ресурсної гнучкості на межі підприємства. Безперервність забезпечують контроль якості послуг Системою 3* і алгедонічний сигнал, а також повторне оцінювання партнерів. Багаторівнева узгодженість досягається поєднанням стратегічного, тактичного й операційного рівнів моделі життєздатної системи. Пропорційність реагування проявляється в тому, що обсяг і глибина передачі функцій залежать від їх стратегічної значущості та стану внутрішніх контурів. Накопичення динамічних здібностей підтримують довгострокові партнерські відносини з обміном знаннями. Культурну конгруентність забезпечують довіра й культурна сумісність сторін, які підрозділ 4.1 визначає факторами успіху аутсорсингових відносин.

Аутсорсинг розглянуто як зовнішній контур адаптивної трансформації, що доповнює внутрішню перебудову СМЛ і системи управління людським капіталом. Результати підрозділів 4.1–4.3 інтегровано в цикл із п’яти етапів: визначення меж підприємства, вибір партнера, побудова системи управління взаємодією, розвиток відносин і моніторинг із переглядом меж. Показано, що рішення про передачу функцій має спиратися на діагностику внутрішніх контурів (підрозділи 2.3–2.5, 3.3–3.4), а рейтинг партнерів за методом аналізу ієрархій доцільно використовувати і для формування резерву. Визначено основні ризики аутсорсингу в кризових умовах та інструменти їх зниження, зокрема збереження стратегічних функцій у ядрі, мультисорсинг, моніторинг і врахування соціальних наслідків. Подальшою перевіркою запропонованого циклу є його впровадження на підприємстві та оцінювання впливу на показники СМЛ і людського капіталу в динаміці.

Висновки до розділу 4

Розділ 4 присвячено контуру зовнішньої ресурсної мережі – аутсорсингу. На основі аналізу еволюції та інтерпретацій аутсорсингу показано відсутність єдиного підходу до його визначення й виокремлено три спільні риси: передача функцій і пов’язаних ресурсів зовнішньому виконавцю, функціонально-операційна орієнтація та зв’язок із управлінням міжорганізаційними відносинами. Аутсорсинг визначено як цілеспрямовану передачу вторинних або допоміжних бізнес-процесів спеціалізованим зовнішнім постачальникам на засадах

довгострокового партнерства, а аутсорсингові відносини – як систему довгострокової міжорганізаційної взаємодії, що поєднує контракт із довірою, координацією та стратегічною інтеграцією. Систематизовано переваги та ризики аутсорсингу за зонами впливу.

Обґрунтовано, що об'єктом управління в аутсорсингових відносинах є міжорганізаційні процеси, а не окремі функції чи виконавці. Розроблено модель управління взаємовідносинами з аутсорсерами на засадах концепції життєздатних систем, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні (Системи 1–5 і 3*), забезпечує зворотний зв'язок і передачу критичних відхилень алгедонічним сигналом.

Запропоновано алгоритм вибору партнера, перші три етапи якого належать до компетенції вищого керівництва, а порівняльну оцінку виконано методом аналізу ієрархій. Для чотирьох процесів – IT-обслуговування, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу та маркетингу – визначено оптимальних партнерів. Найбільшу вагу серед критеріїв отримала якість послуг (0,5438), далі йдуть вартість (0,2892), кваліфікація персоналу (0,1242) і строк роботи компанії (0,0426).

У підрозділі 4.4 результати інтегровано в цикл із п'яти етапів: визначення меж підприємства, вибір партнера, побудова системи управління, розвиток відносин, моніторинг і перегляд меж. Показано, що аутсорсинг доповнює внутрішню трансформацію, розширюючи ресурсну базу за межі підприємства, а також визначено основні ризики (залежність від партнера, втрата стратегічного контролю, зовнішні кризові збої, соціальні та кадрові наслідки, правова невизначеність) та інструменти їх зниження.

ПІСЛЯМОВА

Монографію присвячено питанню, яке для транспортно-логістичних підприємств стало практичним: як управляти в умовах, коли кризова нестабільність є не винятком, а постійним тлом діяльності. Відповідь, запропонована в роботі, полягає в переході від адаптації та адаптивного управління, що зберігають архітектуру системи управління, до адаптивної трансформації – цілеспрямованої, безперервної та керованої перебудови самої архітектури.

У розділі 1 обґрунтовано теоретико-методологічну основу такого переходу. Розмежовано три рівні управлінської відповіді, запропоновано авторське визначення адаптивної трансформації та її концептуальну модель, побудовану на процесах виявлення можливостей і загроз (sensing), використання можливостей (seizing) та реконфігурації ресурсів (transforming). Сформульовано шість принципів: безперервність, пропорційність реагування, багаторівневу узгодженість, ресурсну гнучкість, накопичення динамічних здібностей і культурну конгруентність. Розроблений інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного підприємства поєднує PEST- і SWOT-аналіз із кількісною оцінкою ризиків; його результати вказали на рівнозначність інтегральних індексів можливостей і загроз, а отже, на потребу збалансованого поєднання розвиткових і захисних рішень. Чотирирівнева методологічна архітектура та три функціональні контури – ринкової взаємодії, внутрішньої ресурсної бази й зовнішньої ресурсної мережі – визначили три пріоритетні напрями конкретизації.

Розділ 2 присвячено контуру ринкової взаємодії. Систему маркетинг-логістики розглянуто як інтегровану управлінську систему, орієнтовану на споживчу цінність логістичного сервісу. Розроблено методичний підхід до інтегрованого оцінювання її результативності за десятьма підсистемами з виявленням провальних точок, матричний підхід до діагностики логістичного обслуговування та системну модель стратегічного розвитку з окремими контурами воєнного й післявоєнного періодів, комплексом заходів і планом їх упровадження.

У розділі 3 розглянуто контур внутрішньої ресурсної бази. Гнучке управління персоналом, якість трудового життя та ціннісно-компетентнісне оцінювання виявилися взаємодоповнювальними складниками одного механізму. Оцінювання на досліджених підприємствах показало низький рівень якості трудового життя (від 0,24 до 0,36 за інтегральним показником) і вузьке кадрове ядро за

матрицею внутрішньої цінності персоналу. Отже, обмеження кадрового потенціалу пов'язане не лише з компетентностями, а й із ціннісною узгодженістю, що значною мірою залежить від умов праці. Узагальненням стала адаптивна модель управління людським капіталом, яка поєднує діагностику, вибір пріоритетів і реалізацію та передбачає диференціацію рішень за типами персоналу.

Розділ 4 присвячено контуру зовнішньої ресурсної мережі. Аутсорсинг розглянуто як систему довгострокових міжорганізаційних відносин, а не лише як спосіб скорочення витрат. Запропоновано модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами на засадах життєздатних систем і підхід до вибору партнерів на основі методу аналізу ієрархій. Підсумковий підрозділ інтегрує ці результати в цикл із п'яти етапів – від визначення меж підприємства до моніторингу та перегляду цих меж – і показує, що аутсорсинг доповнює внутрішню трансформацію, а не замінює її.

Головний висновок роботи полягає в єдності трьох контурів. Вони реалізують різні складові динамічних здібностей і водночас пов'язані між собою: результати діагностики маркетинг-логістичної системи та матриця внутрішньої цінності персоналу допомагають визначити, які функції залишити в ядрі підприємства, а які передати зовнішнім партнерам, тоді як аутсорсинг забезпечує ресурсну гнучкість, якої бракує внутрішнім контурам. Усі три контури реалізують одні й ті самі принципи адаптивної трансформації, що дає змогу розглядати їх як частини цілісної системи, а не як окремі управлінські програми.

Водночас монографія не вичерпує проблему. Запропоновані моделі й заходи, зокрема очікувані ефекти стратегічних програм, потребують подальшої емпіричної перевірки в динаміці на більшій кількості підприємств. Перелік контурів не є вичерпним: перспективними напрямами подальших досліджень є цифрова трансформація, ESG-орієнтація, фінансова стійкість та інші. Окремої уваги потребує перехід від воєнного до післявоєнного періоду, коли пріоритети підприємств зміщуватимуться від виживання до розвитку.

Автори сподіваються, що запропоновані підходи стануть основою для практичних рішень керівників і фахівців транспортно-логістичних підприємств, а також для подальшої наукової дискусії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, D.C.: World Bank Group, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025 (дата звернення: 03.10. 2026).
2. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.
3. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958 (дата звернення: 03.10. 2026).
4. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226 (дата звернення: 03.10. 2026).
5. Ортіна Г. В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка.* 2017. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5466 (дата звернення: 03.10. 2026).
6. Захаров Є. Порівняльний аналіз підходів до світових концепцій: товариство SPOD, товариство VUCA та товариство BANI. *Соціальна економіка*. 2022. № 64. С. 149–158. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13.
7. Salun M., Zaslavska K. Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of 10th Socratic Lectures*. 2024. P. 185–189. DOI: https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23.
8. Tync Ł., Kuchta D., Fridgeirsson T. V. Buffering strategies in the VUCA and BANI world. *Discover Sustainability*. 2026. Vol. 7. Art. 1152. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-026-03157-1.
9. Dahmen P. Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*. 2023. No. 26. P. 203–245. DOI: https://doi.org/10.1111/rmir.12245.

10. Косіюк О., Репін М. Цифрова трансформація системи управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 348 (6). С. 592–598. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-85.

11. Лісний А. Цифрова трансформація як механізм антикризового управління підприємствами в умовах нестабільних ринків. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-119.

12. Власенко Д. Адаптивне управління автотранспортними підприємствами в умовах невизначеності та військових ризиків: інтеграція моделей резистентності та антикрихкості. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-183.

13. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000989367 (дата звернення: 03.10. 2026).

14. Терлецька Ю. О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 134–137. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-11.

15. Воробйов Є. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121.

16. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68.

17. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2024. Т. 18, № 36. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10.

18. Obłój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*.

2024. Vol. 67, No. 1. P. 93–105. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001.

19. Bila I., Zakrevska L., Kovalchuk I., Tkachenko O., Shevchenko O. Adaptation of business and consumers to modern challenges in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No. 5. P. 178–185. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/178.

20. Ждаміров Є.Ю. Адаптивна система управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 4. С. 189–193.

21. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127.

22. Оліферук С. І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648 (дата звернення: 03.10. 2026).

23. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління».* 2010. Вип. 15. С. 213–218.

24. Кулініч Т., Тимчина Ю. Концепція адаптивної стратегії конкуренції виробничо-комерційного підприємства. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 5 (05). С. 63–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-11.

25. Терлецька Ю., Данилюк М., Мажар М. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 202–206. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-41.

26. Коробка С.В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03.

27. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

28. Cristofaro M., Helfat C.E., Teece D.J. Adapting, shaping, evolving: Refocusing on the dynamic capabilities-environment nexus.

Academy of Management Collections. 2025. Vol. 4, No. 1. P. 20–46. DOI: https://doi.org/10.5465/amc.2022.0008.

29. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

30. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

31. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

32. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. 424 с.

33. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.

34. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

35. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ : КПІ, 2001. 557 с.

36. Побережна З. М. Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 98–105. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.98.

37. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Київ : Основа, 1999. 619 с.

38. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.

39. Прахалад К., Рамасвамі В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Київ : Вид-во О. Капусти, 2005. 258 с.

40. Porter’s 5 Forces vs. PESTLE analysis: What’s the difference? *Investopedia*. 2014. URL: https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-pestle-analysis.asp (date of access: 29.09. 2026).

41. Scenario analysis, decision trees and simulation for cost benefit analysis of the cargo screening process / G. Sherman et al. arXiv. 2013. URL: https://arxiv.org/abs/1306.5158 (date of access: 29.09. 2026).

42. Goyal A. A critical analysis of Porter’s 5 Forces model of competitive advantage. *Journal of Emerging Technologies and Innovative*

Research. 2020. Vol. 7, No. 1. P. 154–160. URL: https://www.researchgate.net/publication/348550277 (date of access: 29.09. 2026).

43. Helms M. M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management.* 2010. Vol. 3, No. 3. P. 215–251. DOI: https://doi.org/10.1108/17554251011064837.

44. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навч. посіб. Суми : Сумський держ. ун-т, 2022. 229 с.

45. Cash cow: definition, investment type, and examples. Investopedia. 2003. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/cashcow.asp (date of access: 29.09. 2026).

46. Amatulli C., Caputo T., Guido G. Strategic analysis through the General Electric/McKinsey matrix: An application to the Italian fashion industry. *International Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6, No. 5. P. 61–70. DOI: https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p61.

47. The scenario culture / E. Wheatcroft et al. arXiv. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1911.13170 (date of access: 29.09. 2026).

48. Fan Y., Stevenson M. A review on supply chain risk management: Definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2020. Vol. 48, No. 3. P. 205–230. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0043.

49. Richert M., Dudek M. Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected, Key Risk in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management.* 2023. Vol. 16, No. 2. Art. No. 71. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm16020071.

50. Justification of strategic development alternatives for a motor transport enterprise based on the Analytic Hierarchy Process (AHP) / I. V. Fedotova et al. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation.* 2025. No. 2 (16). P. 308–325. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0229.

51. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. С. 769–774. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146.

52. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Литвінєнко А. В. Інтегрований підхід до стратегічного аналізу автотранспортного

підприємства в умовах кризової нестабільності. *Review of Transport Economics and Management.* 2026. № 15 (31). С. 195–214. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2026/342892.

53. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079 (дата звернення: 29.09. 2026).

54. Корчевська Л. О. Синергетичне управління економічною безпекою підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. № 3 (79). С. 48–57.

55. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67.

56. Складанівська О. Аналіз сучасного стану вантажних автотранспортних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2024. № 6. С. 192–206. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-192-206.

57. Bowersox D. J., Closs D. J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. New York : McGraw-Hill, 1996. 730 p.

58. Christopher M., Peck H. Marketing Logistics. 2nd Edition. London: Routledge, 2003. 168 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9780080496429.

59. Гуржій Н. М., Шишкін В. О., Кравченко А. І. Маркетингова логістика в системі управління промисловим підприємством. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 1 (03). С. 90–97.

60. Холодний Г. О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2019. № 4 (71). С. 181–186. URL: https://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/313/0 (дата звернення: 29.09. 2026).

61. Рижова В. Ключові аспекти системи взаємодії логістики та маркетингу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. Вип. 2. С. 277–282. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-37.

62. Пойта І. О., Горик-Чубатюк М. О. Характеристика маркетингової логістики в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1 (24). DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-8.

63. Федотова І. В., Кібець І. В. Взаємозв’язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу.* 2012. Вип. 19. С. 57–67.

64. Lagzouli A., Lagzouli A., Amel M., Chaali K. The constructive relationship between logistics and marketing: Theoretical framework. *Strategy Management Logistics*. 2020. No. 1. URL: https://revues.imist.ma/index.php/MLS/article/view/20767 (дата звернення: 29.09. 2026).

65. Mehmedov M. Marketing and logistics – two sides of customer/consumer satisfaction. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 376. Art. 04025. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337604025.

66. Дрогомирецька М. І., Зоря А. В. Інтегрована логістична система як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 134–139.

67. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Здихальський В. А. Концептуальна модель системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences.* 2026. Вип. 15 (48). С. 226–235. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).226-235.

68. Velychko O., Velychko L., Butko M., Khalatur S. Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*. 2019. Vol. 15, Iss. 2. P. 58–70. DOI: https://doi.org/10.21511/im.15(2).2019.05.

69. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 648 с.

70. Ballou R. H. Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing and Controlling the Supply chain. 5th Edition. New Jersey : Pearson/Prentice Hall Inc., 2004. 789 p.

71. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 4th ed. London : Pearson Education, 2011. 289 p.

72. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

73. Окландер М. А. Маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

74. Тяжкун Є. В. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 455. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72.

75. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством : монографія. Київ : Експерт, 2011. 384 с.

76. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2022. № 2 (106). С. 89–95. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13.

77. Федоренко М. М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Т. 2. С. 124–129.

78. Сахацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2020. № 2 (145). С. 76–84.

79. Гуменюк А. В., Гарматюк О. В. Формування та організація логістично-збутових систем для підприємств АПК. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Вип. 3 (20). С. 99–102.

80. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78

81. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 204–209. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28.

82. Захаренко-Селезньова А. Особливості маркетингової логістики під час війни. *Grail of Science*. 2023. № 24. С. 110–112. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.014.

83. Коломицева О. В., Яковенко В. С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. С. 18–21.

84. Fedotova I., Bocharova N., Rachwal-Mueller A., Zdyhalskyy V. Marketing logistics as an integrated enterprise management system in transport enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation.* 2026. No. 1 (19). P. 231–241. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0120.

85. Nicoletti B. SCOR Model. In: Supply Network 5.0. *Palgrave Macmillan, Cham,* 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-22032-6_2.

86. Satria S. I., Utama D. P. Balanced Scorecard Analysis of the Performance of Transportation and Logistics Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange. *Proceedings of the 5th International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2023). Batam, Riau*

Islands, Indonesia, 7 November 2023. EAI. DOI: https://doi.org/10.4108/eai.7-11-2023.2342401.

87. Korpela J., Tuominen M., Valoaho M. An analytic hierarchy process-based approach to the strategic management of logistic service: An empirical study in the mechanical forest industry. *International Journal of Production Economics.* 1998. Vol. 56/57. P. 303–318.

88. Sternad M., Skrucany T., Jereb B. International Logistics Performance Based on the DEA Analysis. *Communications - Scientific Letters of the University of Zilina.* 2018. Vol. 20, No. 4. P. 10–15. DOI: 10.26552/com.C.2018.4.10-15.

89. Mentzer J. T., Stank T. P., Esper T. L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*. 2008. Vol. 29, No. 1. P. 31–46. DOI: https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x.

90. Gunasekaran A., Patel C., Tirtiroglu E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management.* 2001. Vol. 21, No. 1/2. P. 71–87. DOI: https://doi.org/10.1108/01443570110358468.

91. Bowersox D. J., Closs D. J., Stank T. P. Ten-Mega Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 21. P. 1–15.

92. Fugate B. S., Mentzer J. T., Stank T. P. Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 31, No. 1. P. 43–62. DOI: https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x.

93. Green K. W., Whitten D., Inman R. A. Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*. 2012. Vol. 41, No. 6. P. 1008–1018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.003.

94. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. 3rd Edition. Boston : McGraw-Hill Irwin, 2008. 498 p.

95. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування системи торговельних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 4. С. 59–66.

96. Федотова І. В., Кібець І. В. Оцінка результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП. *Економіка транспортного комплексу.* 2013. Вип. 21. С. 125–138.

97. Елетенко О. В. Оцінка ефективності управління інформаційними потоками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 61–66.

98. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., Здихальський В. А. Методичний підхід до інтегрованої оцінки результативності системи маркетингової логістики в АТП. *Агросвіт*. 2026. № 5. С. 122–138. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.5.122.

99. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Financial Times Prentice Hall, 1998. 317 p.

100. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing.* 1985. Т. 49, No. 4. С. 41–50.

101. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Т. 64, No. 1. С. 12–40.

102. Bienstock C.C., Mentzer J.T., Bird M.M. Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Т. 25, No. 1. С. 31–44.

103. Rafele C. Logistic service measurement: a reference framework. *J Manuf Technol Manag*. 2004. Т. 15, No. 3. С. 280–290.

104. Mentzer J.T., Flint D.J., Kent J.L. Developing a logistics service quality scale. *J Bus Logist*. 1999. Т. 20, No. 1. С. 9–32.

105. Baki B., Sahin Basfirinci C., Murat A.R.I., Cilingir Z. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services. *Asia Pac J Mark Logistics*. 2009. Т. 21, No. 1. С. 106–126.

106. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 325 p.

107. Lee P. F., Lam W. S., Lam W. H. Performance Evaluation of the Efficiency of Logistics Companies with Data Envelopment Analysis Model. *Mathematics.* 2023. Т. 11, No. 3. P. 718.

108. Thanassoulis E. Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis: A Foundation Text with Integrated Software. Springer, 2001. 281 p.

109. Supply Chain Operations Reference Model SCOR. Version 12.0. APICS – The Association for Supply Chain Management, 2017. URL:

https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2 (date of access: 29.09. 2026).

110. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Expectations and Perceptions. New York : The Free Press, 1990. 336 p.

111. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Споживча оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування. *Економіка транспортного комплексу.* 2019. Вип. 34. С. 115–127. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.34.0.115.

112. Криворучко О., Попова Н. Оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу.* 2018. Вип. 31. С. 91–109. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.31.0.91.

113. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.160.

114. Загурський О. М. Підходи щодо вимірювання показників оцінки логістичного сервісу в ланцюгах постачань. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 78–79. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282711.

115. Загурський О. М. Показники оцінки логістичного обслуговування клієнтів. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 20-ї наук.-практ. міжнар. конф. (6–7 червня 2024 р., м. Харків)*. Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 114–117.

116. Окландер М. А. Логістика. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

117. Сумець О. М. Оцінка рівня логістичного обслуговування споживачів продукції виробничих підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 172. С. 181–189.

118. Kilibarda M., Andrejić M., Popović V. Research in logistics service quality: a systematic literature review. *Transport*. 2020. Т. 35, No. 2. С. 224–235.

119. Kolodizieva T., Zhelezniakova E., Melnykova K., Pysmak V., Kolodiziev O. Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling. *Problems and Perspectives in Management.* 2022. Т. 20, No. 3. С. 552–576.

120. Ковбатюк М. В. Визначення рівня логістичного обслуговування в морських портах. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 2. С. 88–93.

121. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., Лугінець М. Г. Методичні основи оцінки рівня логістичного обслуговування споживачів АТП. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.43.

122. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Нечепуренко П. С., Лугінець М. Г. Матричний підхід до діагностики логістичного обслуговування в автотранспортному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2026. № 1. С. 224–241. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-224-241.

123. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101.

124. Федотова І. В., Устік Т. В., Бочарова Н. А., Здихальський В. А. Системна модель стратегічного розвитку маркетинг-логістики автотранспортних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. *Агросвіт*. 2026. № 9. С. 178–188. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.178.

125. Atkinson J. Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*. 1984. August. P. 28–31.

126. Ruiner C., Wilkens U., Küpper M. Patterns of organizational flexibility in knowledge-intensive firms – going beyond existing concepts. *Management Revue*. 2013. Vol. 24, No. 3. P. 162–178. DOI: https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2013_03_Ruiner.

127. Гук Л. П. Гнучка нестандартна зайнятість: систематизація форм і використання на ринку праці України. *Український соціум*. 2016. № 1 (56). С. 114–129. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2016/01/114-129__no-1__vol-56__2016__UKR.pdf (дата звернення: 03.10. 2026).

128. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing agile. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40–50. URL: https://hbr.org/2016/05/embracing-agile (date of access: 03.10. 2026).

129. Lund S., Madgavkar A., Manyika J. et al. The future of work after COVID-19. Washington, D.C. : McKinsey Global Institute, 2021. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19 (date of access: 03.10. 2026).

130. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовт. 1993 р. № 3551-XII. *Відомості Верховної Ради України : сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12 (дата звернення: 03.10. 2026).

131. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 берез. 1991 р. № 875-XII. *Відомості Верховної Ради України : сайт.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12 (дата звернення: 03.10. 2026).

132. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *Відомості Верховної Ради України : сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 03.10. 2026).

133. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради України : сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 03.10.2026).

134. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Концептуальні основи управління життєздатним автотранспортним підприємством на засадах сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 86–104. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.86.

135. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О. О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 362–400. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.362.

136. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2006. Вип. 19. С. 368–379.

137. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 230 с.

138. Hackman J. R., Suttle J. L. Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Santa Monica CA : Goodyear Publishing Company, 1977. 494 p.

139. Штундер І. О. Якість трудового життя як фактор ефективної зайнятості в економіці інноваційного типу. *Економіка. Серія 18. Економіка і право.* 2011. Вип. 15. С. 3–9.

140. United Nations Development Programme. Human Development Report. 2023. URL: https://hdr.undp.org (date of access: 29.09. 2026).

141. Дороніна М. С., Хоружий Л. М. Методи оцінювання якості трудового життя персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 113–120.

142. Likert R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. 1932. No. 140. P. 1–55.

143. Зеленко О., Годящев М. Політика забезпечення якості трудового життя в сучасний та повоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-108.

144. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New York : Wiley, 1959. 180 p.

145. Harrington E.C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control.* 1965. Vol. 21, No. 10. P. 494–498.

146. Work-Related Quality of Life Scale (WRQoL). URL: https://www.qowl.co.uk/qowl_wrqol_scale.html (date of access: 29.09. 2026).

147. Spector P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985. Vol. 13. P. 693–713.

148. Maslach C., Jackson S.E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory Manual. 3rd ed. Palo Alto CA : Consulting Psychologists Press, 1996. 52 p.

149. Walton R.E. Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*. 1973. Vol. 15, No. 1. P. 11–21.

150. Health and Safety Executive. Stress Management Standards Indicator Tool. URL: https://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm (date of access: 29.09. 2026).

151. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 1975. Vol. 60, No. 2. P. 159–170.

152. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, No. 4. P. 692–724.

153. Компанієць В. В. Оцінка якості трудового життя персоналу: методика та можливості її застосування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. Вип. 25. С. 181–188.

154. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 68. С. 368–379.

155. Дроздова Л. Методичний підхід щодо інтегральної оцінки якості трудового життя. *Доходи та рівень життя населення України: аспекти праці.* 2013. № 8. С. 33–39.

156. Смоленніков Д. О., Мартиненко А. О. Підходи до оцінки якості трудового життя. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24–26 квіт. 2013 р. / за заг. ред. О. В. Прокопенко*. Суми : СумДУ, 2013. Т.3. С. 149–150.

157. Fedotova I., Bocharova N., Kalgulova R., Umitova V. Assessment tools and directions for improving the quality of working life of personnel under martial law conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation.* 2025. No. 3 (17). P. 5–23. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0301.

158. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 440 p.

159. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson Education, 2020. 725 p.

160. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York : John Wiley & Sons, 1993. 384 p.

161. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370–396.

162. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 328 p.

163. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.113.

164. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільс*тво. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38.

165. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2025. С. 84–96. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96.

166. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

167. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. P. 295–320. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639201800205.

168. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management.* 2006. Vol. 32. P. 898–925. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206306293668.

169. Charan R., Drotter S., Noel J. L. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company. Hoboken NJ : John Wiley & Sons, 2011. 352 p.

170. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology.* 2000. Vol. 25, No. 1. P. 54–67. DOI: https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020.

171. Martilla J. A., James J. C. Importance–performance analysis. *Journal of Marketing*. 1977. Vol. 41(1). P. 77–79.

172. Berry L. L. The employee as customer. *Journal of Retail Banking.* 1981. Vol. 3(1). P. 33–40.

173. Rafiq M., Ahmed P. K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 2000. Vol. 14, No. 6. P. 449–462. DOI: https://doi.org/10.1108/08876040010347589.

174. Гуцуляка Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2019. Т. 2, № 40. С. 29–38. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2019-40-29-38.

175. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-125.

176. Мірошниченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 155–158. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-25.

177. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових*

праць Державного податкового університету. 2025. № 1. С. 72–78. DOI: https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11.

178. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 15–21. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2.

179. de Araújo M. L., Caldas L. S., Barreto B. S., Menezes P. P. M., Silvério J. C. d. S., Rodrigues L. C., Serrano A. L. M., Neumann C., Mendes N. How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 6. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14060117.

180. Al Montaser M., Menhat M., Shafi S., Al-Hareth M. A. H., Al-Mubaideen M. A., Alshaketheep K. Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur.* 2025. Vol. 23. DOI: https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887/

181. Maryadi M., Utami H. N., Prasetya A., Hutahayan B. Mapping the intellectual landscape of employee performance research: A bibliometric and mapping analysis (2020–2025). *F1000Research*. 2025. Vol. 14. DOI: https://doi.org/10.12688/f1000research.165774.2/

182. Maciariello J. A. Management by Objectives and Self-control. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. 2016. P. 1–4. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_165-1/

183. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологеми «Perfomance Management». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 84–89. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412/

184. Thornton III G. C., Rupp D. E. Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development. 1st ed. Psychology Press, 2006. DOI: https://doi.org/10.4324/9781410617170/

185. Брижань І. А., Міняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна*

економіка. 2018. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.9/

186. Данюк В. М., Петюха В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

187. Федотова І. В., Рахваль-Мюллер А., Різник І. Є. Матричний підхід до ціннісно-компетентнісного оцінювання персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2026. № 47. С. 7–47. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2026.47.7.

188. Becker G. S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York : National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press, 1964. 187 p.

189. Lee J.-N., Huynh M. Q., Kwok R. C.-W., Pi S.-M. IT outsourcing evolution: past, present, and future. *Communications of the ACM.* 2003. Vol. 46, No. 5. P. 84–89. DOI: https://doi.org/10.1145/769800.769807.

190. Кривенко Е. Ю. Аутсорсинг: історія розвитку та аналіз ринку. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, (м. Харків, 14 груд. 2017 р.)* / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2017. С. 196–200.

191. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 18–28.

192. Lee J.-N., Huynh M. Q., Kwok R. C.-W., Pi S.-M. The evolution of outsourcing research: what is the next issue? *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-33).* 2000. DOI: https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.926960.

193. Wißotzki M., Timm F., Wiebring J., Koç H. Investigation of IT sourcing, relationship management and contractual governance approaches – state of the art literature review. *Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2014).* 2014. Vol. 3. P. 280–287. DOI: https://doi.org/10.5220/0004865502800287.

194. Крупа О. В. Еволюція наукових поглядів на формування аутсорсингових послуг. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 6, вип. 4. С. 237–240.

195. Прохоренко О. В. Морфологічний аналіз поняття «аутсорсинг». *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2017. № 29. С. 103–107.

196. Газуда Л. М., Салдан Т. Ю. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2015. Вип. 2(4), ч. 1. С. 124–128.

197. Bergstra J. A., van Vlijmen S. F. M. Business mereology: imaginative definitions of insourcing and outsourcing transformations. arXiv. 2010. URL: https://arxiv.org/abs/1012.5739 (date of access: 08.10. 2026).

198. Heywood J. B. The outsourcing dilemma: the search for competitiveness. London : Financial Times Prentice Hall, 2001. 240 p.

199. Bravard J.-L., Morgan R. Smarter outsourcing: an executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships. Harlow : Pearson Education, 2006. 273 p.

200. Маковоз О. В., Зайцева А. С. Сутність аутсорсингу як нової моделі організації бізнесу та його значення для розвитку міжнародних відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 84–91. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.74.280871.

201. Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 216–222.

202. Бурденко І. М., Ярошина А. П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 513–518.

203. Пилипенко Ю., Шагоян С., Душенько А. Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 460–467. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62.

204. Пархоменко Н.О. Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство".* 2020. № 33, Ч. 2. С. 21–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-26.

205. Словник української мови : в 11 т. Т. 1. Київ : Наукова думка, 1970. 346 с.

206. Sargent A. Jr. Outsourcing relationship literature: an examination and implications for future research. *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Research (SIGMIS CPR '06).* New York : ACM, 2006. P. 280–287. DOI: https://doi.org/10.1145/1125170.1125234.

207. Kishore R., Rao H. R., Nam K., Rajagopalan S., Chaudhury A. A relationship perspective on IT outsourcing. *Communications of the ACM*. 2003. Vol. 46, No. 12. P. 86–92. DOI: https://doi.org/10.1145/953460.953464.

208. Söderström E., Lennerholt C. Achieving trust in IT outsourcing relationships. *Proceedings of the CAiSE'07 Forum at the 19th International Conference on Advanced Information Systems Engineering, Trondheim, Norway, 11–15 June 2007. CEUR Workshop Proceedings*. Aachen : CEUR-WS.org, 2007. Vol. 247. URL: https://ceur-ws.org/Vol-247/FORUM_01.pdf (date of access: 12.10. 2026).

209. Косінова Є. С. Господарсько-правове забезпечення аутсорсингових відносин у національній економіці : монографія. Харків : Право, 2020. 200 с.

210. Vorontsova A., Rusu L. Determinants of IT outsourcing relationships: a recipient-provider perspective. *Procedia Technology*. 2014. Vol. 16. P. 588–597. DOI: https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.007.

211. Лютак О., Баула О., Татарчук Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 275–279. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-45.

212. Реверенда Н. Ю., Реверенда М. С., Телестаков Є. А. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 868–872.

213. Agrawal S., Guerreiro R., Pereira C. A. How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2005. Vol. 16, No. 38. P. 90–101. DOI: https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000200008.

214. Blumenberg S., Beimborn D., König W. Determinants of IT outsourcing relationships: a conceptual model. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008).* 2008. DOI: https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.119.

215. Duan W., Bi X., Yu C. Research on evolution mechanism of enterprise IT outsourcing relationship. *Proceedings of the 2010 International Conference on Networking and Digital Society (ICNDS 2010).* 2010. Vol. 1. P. 644–647. DOI: https://doi.org/10.1109/ICNDS.2010.5479291.

216. Fleming R., Low G. Information systems outsourcing relationship model. *Australasian Journal of Information Systems*. 2007. Vol. 14, No. 2. DOI: https://doi.org/10.3127/ajis.v14i2.472.

217. Khan G. M., Khan S. U., Niazi M. et al. Complex outsourcing relationships management model. *Journal of Software: Evolution and Process*. 2024. Vol. 37, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1002/smr.2724.

218. Wang M., Wei X. Research on logistics outsourcing decision-making model based on cost and competence. *Proceedings of the 1st International Symposium on Management and Social Sciences (ISMSS 2019).* Atlantis Press, 2019. P. 40–43. DOI: https://doi.org/10.2991/ismss-19.2019.8.

219. Fedotova I., Bocharova N., Frizel V., Verba M. Theoretical foundations of the formation of enterprise outsourcing relationships. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.53.

220. Шандрівська О. Є., Іньшина О. В., Ільчук Г. І. Модель формування аутсорсингу підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2005. № 526: Логістика. С. 193–198.

221. Базалійська Н. Моделювання бізнес-процесів аутсорсингу персоналу як оптимізаційної HR-технології управління підприємством за сучасного стану економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2022. Вип. 1. С. 108–119.

222. Товажнянський П. В., Перерва П. Г. Базова модель та альтернативи аутсорсингу. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 листоп. 2022 р.* / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ. С. 204–206.

223. Söderberg L., Bengtsson L., Kaulio M. A model for outsourcing and governing of maintenance within the process industry. *Operations Management Research.* 2017. Vol. 10. P. 20–32. DOI: https://doi.org/10.1007/s12063-016-0121-0.

224. Федотова І. В. Системний підхід до еколого-інноваційного управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 77–94. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.77.

225. Шинкаренко В. Г. Об'єкт маркетингової діяльності підприємства. *Економіка підприємств транспорту*. 2013. № 22. С. 94–95.

226. Beer S. Diagnosing the System for Organizations. Chichester : John Wiley & Sons, 1985. 176 p.

227. Федотова І. В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 109–120.

228. Федотова І. В., Устік Т. В., Бочарова Н. А., Фрізель В. В. Модель управління аутсорсинговими взаємовідносинами підприємства на основі системного підходу. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.18.

229. Lacity M., Willcocks L. Outsourcing Business and I.T. Services: the Evidence of Success, Robust Practices and Contractual Challenges. *Legal Information Management*. 2012. Vol. 12, No. 1. P. 2–8. DOI: https://doi.org/10.1017/S1472669612000060.

230. Beulen E., Plugge A., van Hillegersberg J. Formal and relational governance of artificial intelligence outsourcing. *Information Systems and e-Business Management.* 2022. Vol. 20(4). P. 719–748. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-022-00562-7.

231. Lok K. L., So A., Opoku A., Chen C. A Sustainable Facility Management Outsourcing Relationships System: Artificial Neural Networks. *Sustainability.* 2021. Vol. 13(9). P. 4740. DOI: https://doi.org/10.3390/su13094740.

232. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка.* 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721.

233. Коток М. В. Аутсорсинг логістичних функцій як механізм забезпечення ефективної діяльності торговельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки.* 2010. № 3. С. 168–176.

234. Спірідонова К. О. Підхід до обґрунтування доцільності передачі будівельних бізнес-процесів на аутсорсинг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3. С. 24–32.

235. Вержбицький О.А. Оцінка готовності та доцільності впровадження контролінгу на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. пр. / УАБС НБУ*. 2009. Т. 26. С. 13–21.

236. Перерва П. Г., Назаренко С. М. Економічне обґрунтування доцільності проведення ІТ-аутсорсингу та вибору аутсорсера.

Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 92–103. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240180.

237. Saaty T. L. How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*. 1990. Vol. 48, No. 1. P. 9–26. DOI: https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I.

238. Fedotova I., Bocharova N., Rachwal-Mueller A., Frizel V. An integrated approach to outsourcing partner selection based on multi-criteria analysis. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2026. No. 2 (20). P. 28–42. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0203.

Наукове видання

ФЕДОТОВА Ірина Володимирівна
БОЧАРОВА Надія Аваківна
НЕЧЕПУРЕНКО Павло Сергійович

АДАПТИВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ:
теорія, методологія та інструментарій управління транспортно-логістичними підприємствами

Монографія

В авторській редакції

Надруковано 18.11.2026 р.

Підп. до друку 30.10.26. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 17,2. Тираж 300 прим. Зам. № 2/11/26

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,
copy@vlavke.com