

Suprunenko, S. et al. "Prohnoz zmin makroekonomichnoi sytuatsii v Ukraini: rozumna ekonomika maibutnoho" [Forecast of Changes in the Macroeconomic Situation in Ukraine: Smart Economy of the Future]. *Ekonomika ta pravo maibutnoho*, no. 3(3) (2023): 219-236. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.13>

Tsybal, L. I., and Kovalchuk, T. H. "Adaptatsiia innovatsiinykh stratehii ta mizhnarodna ekspansiia biznesu v umovakh viiny" [Adaptation of Innovative

Strategies and International Expansion of Business in Conditions of Wartime]. *Biznes Inform*, no. 4 (2024): 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-6-11>

Vakarov, V. et al. "Opportunities and Threats for the Strategic Development of Ukraine's Economy until 2030". *Futurity Economics & Law*, no. 4(4) (2023): 42-59. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.03>

УДК 338:656
JEL Classification: D81; M21; R40; R49
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-444-451>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© 2024 КОВАЛЬ В. В., СОЛОВЙОВА О. М., ІОРДАНОВ О. М., ПАПІЖ Н. П., ПРОКОПЕНКО Я. П.

УДК 338:656
JEL Classification: D81; M21; R40; R49

Коваль В. В., Соловйова О. М., Іорданов О. М., Папіж Н. П., Прокопенко Я. П. Формування та реалізація стратегій антикризового управління транспортними підприємствами

Транспортні підприємства забезпечують взаємозв'язки між галузями, підприємствами, міжрегіональними та міждержавними економічними формуваннями, обслуговують процеси виробництва. Загрози різного походження можуть нести різні наслідки для подальшого розвитку транспортних підприємств, що утворюють підґрунтя для досліджень у напрямку розвитку ефективного антикризового менеджменту. Метою статті є дослідження формування та реалізації стратегій антикризового управління транспортних підприємств. У статті розглянуто актуальність розвитку транспортної галузі, обумовленої вагомим її вкладом в розвиток державної економіки, та зазначено про складність її розвитку, який знаходиться під впливом постійної трансформації сучасних тенденцій. Виявлено, що ризики та їх накопичення можуть завдати значної шкоди розвитку транспортних підприємств. Досліджено головні поточні ризики транспортного сектора та прослідковано можливі шляхи їх негативного впливу на інші галузі економіки. Виявлено актуальність розвитку антикризового менеджменту в транспортних підприємствах, наслідки впровадження якого можуть бути як позитивними (відновлення та розвиток галузі), так і негативними (зупинка існування бізнесу, розвиток кризи), що спонукає до раціоналізації прийняття управлінських рішень. Антикризове управління в транспортних підприємствах повинно здійснюватися безперервно та містити у собі безпосередню оцінку можливої або наявної кризової ситуації, детальну розробку кризового плану, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Вагоме значення має постійне оновлення антикризових планів, що повинно ґрунтуватися на обговоренні шляхів подолання можливих кризових явищ та адаптації вирішення криз, які вже відбулись із подібними типами підприємств. Ефективність антикризового менеджменту транспортних підприємств має базуватися на комплексному та системному підході, адаптованих безпосередньо для певного підприємства.

Ключові слова: транспортні підприємства, ризики, антикризовий менеджмент, управління.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Коваль Віктор Васильович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Репіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: victor-koval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2562-4373>

Researcher ID: B-8479-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209296120>

Соловйова Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Репіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: soloviova.olga@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0441-5997>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58850017900>

Іорданов Олександр Михайлович – аспірант кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Репіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: alex.iordanov@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5736-7900>

Папіж Назар Петрович – аспірант кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Рєпіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: nazar4296@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7237-4809>

Прокопенко Ярослав Петрович – аспірант кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю, Ізмаїльський державний гуманітарний університет (вул. Рєпіна, 12, Ізмаїл, 68601, Україна)

E-mail: vorogka1975@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2811-8295>

UDC 338:656

JEL Classification: D81; M21; R40; R49

Koval V. V., Soloviova O. M., Iordanov O. M., Papizh N. P., Prokopenko Ya. P. Formation and Implementation of Anti-Crisis Management Strategies of Transport Enterprises

Transport enterprises provide interconnections between industries, enterprises, interregional and interstate economic formations, serve production processes. Threats of various origins can have different consequences for the further development of transport enterprises, which form the basis for research in the direction of the development of effective anti-crisis management. The aim of the article is to study the formation and implementation of anti-crisis management strategies of transport enterprises. The article examines the relevance of the development of the transport industry, due to its significant contribution to the development of the State economy, and indicates the complexity of its development, which is under the influence of the constant transformation of modern trends. Risks and their accumulation can cause significant damage to the development of transport enterprises. The main current risks of the transport sector were studied and possible ways of their negative impact on other sectors of the economy were traced. The relevance of the development of anti-crisis management in transport enterprises has been revealed, the consequences of its implementation can be both positive (recovery and development of the industry) and negative (suspension of business existence, development of the crisis), which prompts the rationalization of managerial decision-making. It is concluded that anti-crisis management in transport enterprises should be carried out continuously and include a direct assessment of a possible or existing crisis situation, detailed development of a crisis plan, development of internal and external communications. Constant updating of anti-crisis plans is of great importance, which should be based on the discussion of ways to overcome possible crisis phenomena and adapt solutions to the crises that have already occurred with similar types of enterprises. The efficiency of anti-crisis management of transport enterprises should be based on complex and system approaches adapted directly for a specific enterprise.

Keywords: transport enterprises, risks, anti-crisis management, management.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Koval Viktor V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Business and Tourism Management, Izmil State Humanitarian University (12 Riepina Str., Izmil, 68601, Ukraine)

E-mail: victor-koval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2562-4373>

Researcher ID: B-8479-2018

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209296120>

Soloviova Olga M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Business and Tourism Management, Izmil State Humanitarian University (12 Riepina Str., Izmil, 68601, Ukraine)

E-mail: soloviova.olga@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0441-5997>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58850017900>

Iordanov Oleksandr M. – Postgraduate Student of the Department of Business and Tourism Management, Izmil State Humanitarian University (12 Riepina Str., Izmil, 68601, Ukraine)

E-mail: alex.iordanov@meta.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5736-7900>

Papizh Nazar P. – Postgraduate Student of the Department of Business and Tourism Management, Izmil State Humanitarian University (12 Riepina Str., Izmil, 68601, Ukraine)

E-mail: nazar4296@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7237-4809>

Prokopenko Yaroslav P. – Postgraduate Student, Department of Business and Tourism Management, Izmil State Humanitarian University (12 Riepina Str., Izmil, 68601, Ukraine)

E-mail: vorogka1975@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2811-8295>

Важливою промисловою галуззю економіки є транспортна, яка займається переміщенням людей, продовольства, засобів існування суспільства та інше. Вона охоплює авіакомпанії, залізниці, вантажні перевезення, судноплавство та мережу логістики, яка сприяє функціонуванню транспортної інфраструктури.

Воєнні дії на території України стали вагомою перешкодою у повноцінному відновленні різних країн після пандемії COVID-19, що спровокувало до порушень в напрацьованих роками ланцюгах поставок і утворило підґрунтя для додаткових проблем щодо подальшого розвитку транспортних підприємств.

Останніми роками, зокрема, в 2023 році, виявлено підвищення рівня обсягів світового ринку вантажних перевезень на 8,7 %, з 1,840 трильйона доларів у 2022 році до понад 2 трильйонів доларів у 2023 році. За прогнозами GAGR [1], до 2027 року вищезазначений показник продовжить своє зростання до 8,1 %. Відповідне підвищення відбулось за рахунок швидких темпів урбанізації та розвитку Штучного Інтелекту, що формує головні новітні тенденції розвитку транспортних підприємств: регіоналізація автопарку, використання аналітики великих даних, Штучний Інтелект, Інтернет речей тощо.

Високий рівень конкуренції в транспортному секторі економіки утворює умови для впровадження і розвитку нових та наявних технологій, спонукає до покращення якості своїх послуг. Транспортний бізнес знаходиться під впливом постійної трансформації сучасних тенденцій та визначення ефективної стратегії для підвищення рівня свого подальшого розвитку.

На ряду з вищевказаним транспортна галузь бореться з операційними та комерційними наслідками численних глобальних криз. Вважаючи вагомість зайнятого місця галузі транспортування для світової економіки, антикризовий менеджмент транспортних підприємств є важливим питанням для вивчення вчених сучасності, які зосереджуються на дослідженні таких питань:

- ✦ ефективне функціонування підприємств морського транспорту в умовах невизначеності [2];
- ✦ сучасні напрямки управління ризиками в транспортному секторі [3];
- ✦ стратегії розвитку маркетингу в транспортних підприємствах в умовах антикризового управління [4];
- ✦ вплив фінансових умов на сталий розвиток транспортних підприємств [5];
- ✦ дослідження конкурентних стратегій підприємств у кризовий період [6];
- ✦ розгляд підходів концептуального моделювання антикризового управління дорожніми підприємствами [7];
- ✦ тощо.

За результатами опитування рецензентів галузі транспорту та логістики, які взяли участь у Глобальному дослідженні управління ризиками (GRMS) [8], головними поточними ризиками для транспортних підприємств є кібератака або витік даних (рис. 1).

Накопичення ряду ризиків, які не були прийнятими до уваги, може завдати значної системної шкоди транспортним підприємствам. Наприклад,

кібератака та витік даних уже утворюють ризики для галузі транспортування. Запобіганню кібервразливості транспортних підприємств необхідно приділяти постійну увагу за допомогою підтримки з боку керівників, які приймають рішення, посилюючи співпрацю між відділом кадрів, ІТ-працівниками, які утворюють комплексний підхід антикризового управління.

Пандемія 2019 року стала причиною переосмислення суспільством балансу між роботою та особистим життям. В результаті, спостерігається витік висококваліфікованого персоналу в інші сектори економіки з більшим рівнем заробітної плати чи умовами праці. Заповнення звільнених посад недостатньо кваліфікованими працівниками утворює також потенційні ризики для ефективної роботи транспортних підприємств.

Зміна клімату, ризики навколишнього середовища не увійшли до топ-10 поточних ризиків, за словами представників транспортних підприємств, але мають вагомий вплив на організацію їх підприємницької діяльності: наприклад, природні явища типу тривалі періоди дощів, лісові пожежі, повені тощо – можуть стати причиною порушення логістичних маршрутів, завдати шкоди товарам і транспортній інфраструктурі, утворенню переривів у бізнесі, пошкодженню майна тощо. Кліматичні зміни також можуть стати причиною порушення існуючих моделей роботи галузі, оскільки вони є причиною зміни торговельних шляхів з причини ускладнення реалізації договірних умов з клієнтами, які знаходяться у важкодоступних або неможливих пунктах призначення.

За результатами аналізу статистики кризових ситуацій [9; 10; 11], що впливають на транспортні підприємства, наприклад країн ЄС, виявлено, що до них можна віднести такі: фінансові та операційні проблеми, геополітичні наслідки (табл. 1).

Кризові ситуації в транспортних підприємствах можуть спонукати до розвитку нових криз і виходити за рамки початкової проблеми. Наприклад, перебої в логістиці певної транспортної компанії мають негативний вплив і спонукають до негативних наслідків на глобальний ланцюг поставок. Вони призводять до затримки поставок, браку запасів, зростання рівня витрат галузі, незадоволених споживачів. Глобальна торгівля має взаємопов'язаний характер, що передбачає каскадні наслідки утворених проблем в різних сферах, спричинені першочерговою кризою в одній. Це є потенційною причиною широкомасштабних економічних проблем.

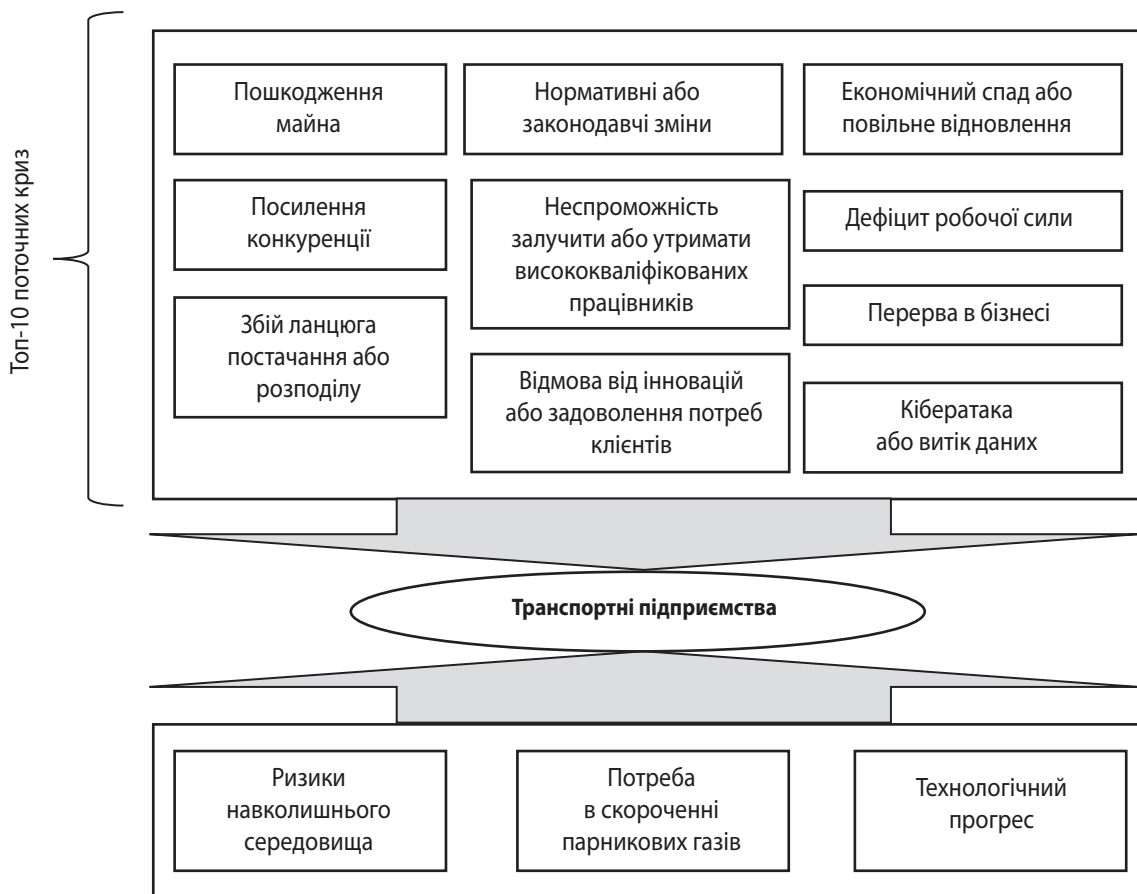


Рис. 1. Поточні ризики як перепона для ефективного розвитку транспортних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі [8].

Таблиця 1

Види кризових ситуацій, що негативно вплинули на розвиток транспортних підприємств ЄС у 2023–2024 рр.

Вид кризи	Наслідки від кризи
Фінансові та ринкові кризи	<ul style="list-style-type: none"> – зниження попиту на транспортні послуги на 15–20 % в 2023 році, порівнюючи з 2022 роком; – зростання заяв на банкрутство (208 транспортних компаній подали заявки на банкрутство в 2023 році, що складає близько 100 % показника 2022 року)
Дефіцит робочої сили	<ul style="list-style-type: none"> – недостатнє використання наявних потужностей автопарку через нестачу кваліфікованих водіїв. Зростання оплати праці скорочує норми прибутку галузі
Геополітичні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> – порушення ланцюгів поставок з причини воєнних дій на території України
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – морський транспорт зіткнувся зі зниженням контейнерних перевезень на 6 % через Балтійське та Північне моря
Клімат і навколишнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> – транспортний сектор перебуває під тиском скорочення викидів – використання чистих технологій збільшують експлуатаційні витрати

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 10; 11].

Протикризові заходи в організаціях здійснюються безпосередньо з метою передбачення негативних впливів на організаційний процес бізнесу та швидке його відновлення після кризи (рис. 2). Антикризовий менеджмент в транспортних підприємствах має важливе значення для безперервного їх розвитку та повинен здійснюватися на постійній основі. Його наслідки залежать від підготовки організацій в цьому виді діяльності, оперативності дій співробітників та швидкості прийняття рішень.

Загроза непередбачуваних подій і катастроф стає все більш реальною в сучасному бізнес-середовищі. Транспортним підприємствам необхідно розвивати свої можливості в напрямку швидкої адаптації та пошуку ефективних раціональних напрямків подолання викликів кризових явищ. Менеджмент кризами передбачає управління процесами виявлення, аналізу, своєчасного реагування на непередбачувані події, які можуть перервати роботу та сприяти шкоді репутації організації. Ефективність менеджменту кризових явищ в тран-

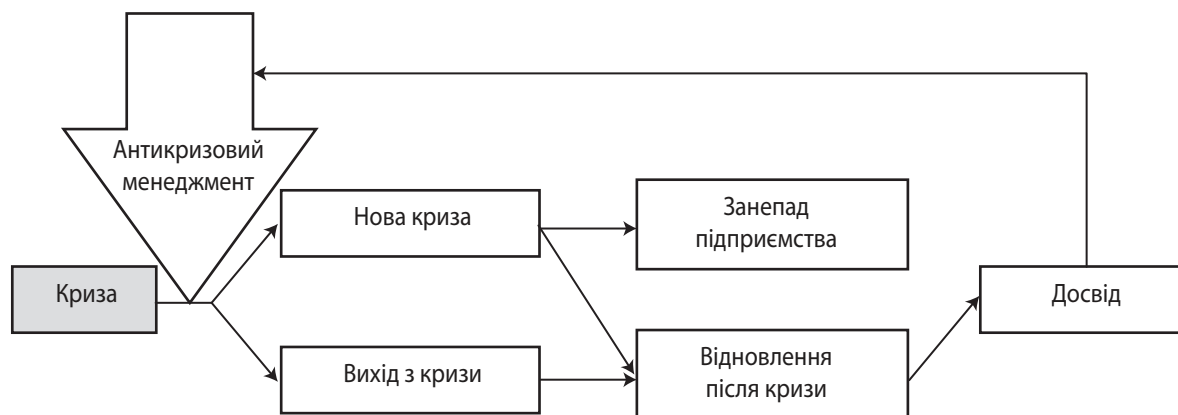


Рис. 2. Процес антикризового управління в транспортних підприємствах

Джерело: розроблено авторами.

спортних підприємствах виявляється не просто в реагуванні на кризи, а в проактивному плануванні, підвищенні стійкості та утворенні надійних каналів зв'язку.

Здебільшого у діяльності транспортних підприємств відсутня можливість передбачити кризу та реалізувати заходи щодо зменшення дій її наслідків. Добре підготовлена організація антикризового менеджменту може зменшити вплив кризи на бізнес і сприяти швидкому відновлюванню.

Першочергово в антикризовому управлінні транспортних підприємств є ретельна оцінка ризиків, тобто визначення можливих загроз бізнесу та виявлення ймовірних наслідків. Це сприятиме розробці стратегій управління кризовими явищами: розвитку каналів зв'язку; призначенню ролей та обов'язків для співробітників; розробці заходів для зменшення наслідків кризи. Вагоме значення в ефективному управлінні кризовими явищами транспортними підприємствами має розвиток комунікації, яка забезпечує розуміння проблеми та своєчасні зміни методів управління ними (рис. 3).

Антикризовий менеджмент у транспортних підприємствах повинен бути орієнтованим на пе-

редбачення криз, з якими організації можуть зіткнутися в майбутньому, та містити у собі комплекс таких дій:

- ✦ розробка гнучких планів, які можна адаптувати під час кризи відповідно до поточних потреб;
- ✦ визначення потенційних криз, які складають високий ризик саме для поточного підприємства. Огляд реальних сценаріїв вирішення актуальних кризових ситуацій дає можливість розглянути контрастний підхід щодо ефективних і поганих реакцій на кризу. Ефективне управління кризовими явищами призводить до швидкого відновлення послуг, збереження репутації компанії та зменшення її економічних збитків. Неefективний вплив на кризові явища виражається в посиленні кризи, розвитку виробничих збоїв, скороченні клієнтської бази, збільшенні рівня витрат;
- ✦ розробка плану заходів щодо реагування на надзвичайні ситуації та кризи, які стануть шляхами вирішення кризових ситуацій;
- ✦ встановлення керівних принципів комунікації в кризових ситуаціях з метою уникнення помилових комунікацій під час

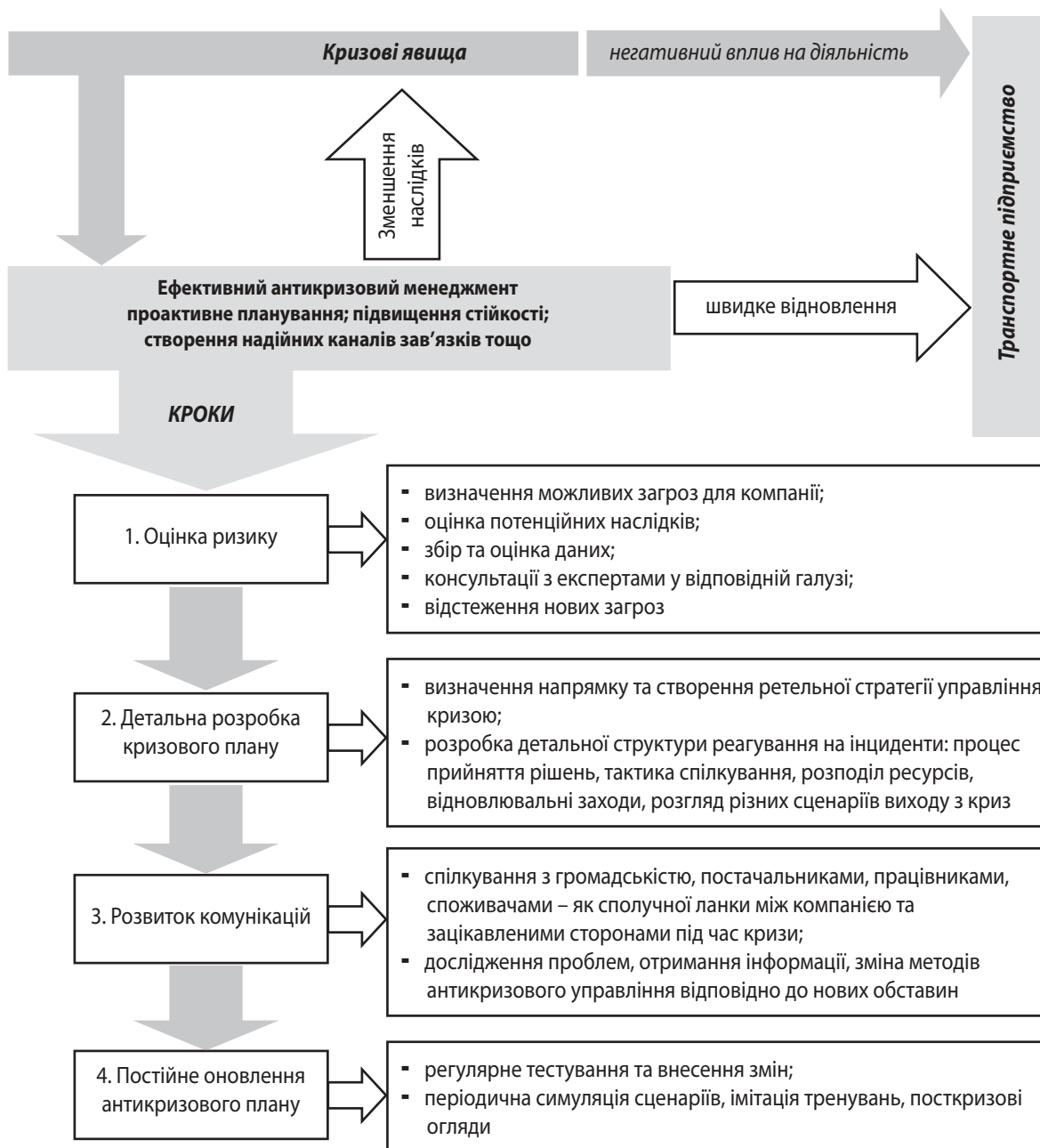


Рис. 3. Напрямки антикризового управління транспортних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

процесу криз. Встановлення командного ланцюга зав'язків гарантує швидке та точне надходження інформації до потрібних людей у необхідний час. Своєчасне донесення інформації персоналу, пасажиром, службам екстреної допомоги, громадськості є заходом запобігання розвитку кризи та пришвидшення її вирішення.

Сучасні тенденції розвитку транспортної галузі вміщують в собі комплекс найбільш рентабельних, гнучких та ефективних послуг. Впровадження сучасних технологій в діяль-

ність транспортних підприємств має на меті покращення послуг і підвищення рівня стійкості бізнесу. Збільшення обсягів витрат транспортних компаній спонукає до впровадження нових інноваційних рішень з метою протидії кризовим ситуаціям та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Управління кризами транспортних підприємств має довгостроковий очевидний вплив через тривалий час після їх вирішення. Результат протикризових дій може мати ефективний вихід з кризи,

швидке відновлення транспортних підприємств або негативні посткризові наслідки, які можуть закінчитись банкрутством бізнесу. У дослідженні обґрунтовано процес антикризового управління в транспортних підприємствах та запропоновано напрями антикризового управління транспортних підприємств. А отже, ефективний антикризовий менеджмент транспортних підприємств повинен мати комплексний та системний підхід з постійним оновленням протикризових рішень і добре розробленим дієвим механізмом. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Truck Transport Market Definition and Segments // The Business Research Company. 2024. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/truck-transport-global-market-report>
2. Бабаченко М., Голубкова І., Яворська А., Лисенко Н., Кучер І. Управління підприємствами морського транспорту в умовах невизначеності. *Вчені записки*. 2024. № 35 (2). С. 49–63. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.05.033.039
3. Hudáková M., Masár M., Šimák L., Brezina D. The current state of the application of risk management in the transport sector. *Transportation Research Procedia*. 2019. Vol. 40. P. 1073–1079. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.150>
4. Кравченко М., Кінаш А. Маркетингова стратегія на підприємствах транспорту в умовах антикризового управління. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. № 37. С. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.188548>
5. Міштал А. Вплив фінансових умов на сталий розвиток транспортних підприємств у Польщі – від фінансової кризи до пандемії Covid-19. *Серія наукових праць Сілезького технологічного університету з організації та управління*. 2024. P. 196–22. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.196.22>
6. Полоус О., Михальченко І. Конкурентні стратегії підприємств у кризовий період: Маркетинговий аспект діяльності авіакомпаній. *Огляд економіки та управління транспортом*. 2023. № 9 (25). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278427>
7. Соколова Н., Невінгловський В., Руженський М. Універсалізація концептуального моделювання антикризового управління дорожніми підприємствами на основі об'єктно-орієнтованого підходу. *Сучасна наука*. 2023. С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498x-2023-1-78>
8. AON. Global Management Survey. 2024. URL: <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey>

9. European Commission // Statistical pocketbook 2023. 2023. URL: https://transport.ec.europa.eu/facts-funding/studies-data/eu-transport-figures-statistical-pocketbook/statistical-pocketbook-2023_en
10. Key figures on European transport – 2023 edition // Eurostat. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-key-figures/w/ks-he-23-001>
11. The fight for drivers in Europe – a crisis in the transport industry // Prilo. 2023. URL: <https://prilo.com/the-fight-for-drivers-in-europe-a-crisis-in-the-transport-industry/>

REFERENCES

- AON. Global Management Survey". 2024. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey>
- Babachenko, M. et al. "Upravlinnia pidpriemstvamy morskoho transportu v umovakh nevyznachenosti" [Management of Maritime Transport Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Vcheni zapysky*, no. 35(2) (2024): 49-63. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.05.033.039
- "European Commission". Statistical pocketbook 2023. https://transport.ec.europa.eu/facts-funding/studies-data/eu-transport-figures-statistical-pocketbook/statistical-pocketbook-2023_en
- Hudakova, M. et al. "The current state of the application of risk management in the transport sector". *Transportation Research Procedia*, vol. 40 (2019): 1073-1079. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.150>
- "Key figures on European transport - 2023 edition". Eurostat. 2024. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-key-figures/w/ks-he-23-001>
- Kravchenko, M., and Kinash, A. "Marketynhova stratehiia na pidpriemstvakh transportu v umovakh antykrizovoho upravlinnia" [Marketing Strategy at Transport Enterprises in the Context of Anti-crisis Management]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia : Ekonomichni nauky*, no. 37 (2019): 105-114. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.188548>
- Mishtal, A. "Vplyv finansovykh umov na stalyy rozvytok transportnykh pidpriemstv u Polshchi - vid finansovoi kryzy do pandemii Covid-19" [The Impact of Financial Conditions on the Sustainable Development of Transport Enterprises in Poland - from the Financial Crisis to the Covid-19 Pandemic]. *Seriia naukovykh prats Silezkoho tekhnolohichnoho universytetu z orhanizatsii ta upravlinnia* (2024): 196-22. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.196.22>
- Polous, O., and Mykhalchenko, I. "Konkurentni stratehii pidpriemstv u kryzovyi period: Marketynhovyi as-

pekt diialnosti aviakompanii" [Competitive Strategies of Enterprises in the Crisis Period: Marketing Aspect of Airline Activity]. *Ohliad ekonomiky ta upravlinnia transportom*, no. 9(25) (2023): 50-56.

DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278427>

Sokolova, N., Nevinhlovskiy, V., and Ruzhenskiy, M. "Universalizatsiia kontseptualnoho modeliuвання antykrizovoho upravlinnia dorozhnimi pidpriemstvamy na osnovi ob'ektno-orientovanoho pidkhotu" [Universalization of Conceptual Modeling of Anti-crisis Management of Road Enterprises Based

on an Object-oriented Approach]. *Suchasna nauka* (2023): 51-60.

DOI: <https://doi.org/10.62204/2336-498x-2023-1-78>

"The fight for drivers in Europe - a crisis in the transport industry". Prilo. 2023. <https://prilo.com/the-fight-for-drivers-in-europe-a-crisis-in-the-transport-industry/>

"Truck Transport Market Definition and Segments". The Business Research Company. 2024. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/truck-transport-global-market-report>

УДК 658:004

JEL Classification: L10; L20; L86; M11; N40; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>

ЕВОЛЮЦІЯ В ПІДХОДАХ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ*

© 2024 БРЮХОВЕЦЬКА Н. Ю., БУЛЕСЬ І. П., ЧОРНА О. А.

УДК 658:004

JEL Classification: L10; L20; L86; M11; N40; O33

Брюховецька Н. Ю., Булесь І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій

Стрімкий розвиток цифрових технологій і цифрова трансформація підприємств зумовлюють зміни всієї системи менеджменту, приводять до еволюції бізнесу, зміни традиційних бізнес-моделей, масштабування і об'єднання підприємств у технологічно-соціально-економічні системи мережевого типу, посилюючи сучасну тенденцію розвитку бізнесу у бік більшої гнучкості, адаптивності, сервітизації та кастомізації. Наведено періодизацію та характеристики, основні ідеї, інструменти та механізми теорій управління підприємствами і бюджетування, довгострокове стратегічне планування і управління, концепцію бізнес-моделей, адаптивне управління. Показано зміни на ринку та в інструментах управління відповідно до класичного, неокласичного менеджменту, сучасної управлінської парадигми та антисипативного менеджменту. Доведено, що перехід від ієрархії до мережевих зв'язків і взаємодій визначає перехід від законів традиційного управління – вимог більшої різноманітності, складності управляючої системи, дрібнення і спрощення нижчих ієрархій задля забезпечення стабільності – до рівноправної взаємодії і рівноправного доступу до ресурсів мережі. Механізми реалізації стають мережеві, крос-функціональні взаємодії, апробація досвіду формування «біржових» організацій з децентралізацією управління, що має підтримуватися інститутами розвитку на рівні держави – вирощування національних цифрових мереж в інтересах розвитку і збереження трудового і інтелектуального потенціалу. Метою статті є зіставлення підходів в управлінні підприємствами та обґрунтування концепції управління промислових підприємств в умовах цифрових трансформацій в економіці. Обґрунтовано доцільність адаптивного управління підприємствами, що враховує цифрові зміни в економіці та є сукупністю принципів, методів та інструментів управління, які в умовах цифровізації економіки, швидких технологічних і інституціональних змін, небезпеки у зовнішньому середовищі дозволяють підприємству здійснювати ефективну діяльність на наявних і нових ринках. Систематизовано основні виклики воєнного стану для українських підприємств. Розроблено концепцію управління промислових підприємств в умовах цифрових трансформацій, що передбачає вчасну зміну бізнес-моделі та впровадження цифрових інструментів, збереження трудового і інтелектуального потенціалу підприємств, підвищення лояльності клієнтів, масштабування діяльності на внутрішньому і зовнішніх ринках. Перспективи подальших досліджень вбачаються так: цифрові підходи дають можливість поглибити теорію мережевої економіки, що відкриває напрями глибоких її подальших досліджень щодо формування мережевих структур.

Ключові слова: теорії управління підприємствами, цифровізація економіки, трансформація управління підприємств, адаптивне управління, мережеві структури, концепція управління підприємств в умовах цифровізації.

Рис.: 4. **Бібл.:** 24.

Брюховецька Наталія Юхимівна – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем економіки підприємств, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: n.bryukhovetskaya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6652-4523>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/C-4390-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211315254>

* Виконано в межах державної НДР Новітня концепція розвитку АПК України на засадах «зеленої» економіки» (номер державної реєстрації 0124U000470)