

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
(на прикладі ПрАТ «УДП»)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Кошевой Анастасії Сергіївни
Керівник : к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., проф.
кафедри міжнародного менеджменту та
інновацій НУ «Одеська політехніка»

ІЗМАЇЛ – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною
діяльністю (назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» серпня 2026 р.

Завідувач кафедри

Метієв М.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«25» серпня 2026 р.

Оцінка 97 Відмінно

(за стобальною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мур Муратко Т.С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутність та характеристика нестабільного зовнішнього середовища організації.....	8
1.2. Сучасні підходи та концепції управління в умовах невизначеності.....	11
1.3. Інструменти та методи забезпечення стабільності організації.....	14
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «УДП» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «УДП».....	19
2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства.....	26
2.3. Оцінка існуючої системи управління підприємством.....	32
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «УДП».....	41
3.1. Розробка стратегії адаптації підприємства до нестабільних умов.....	41
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та процесів управління.....	45
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Глобалізація економіки, швидкі технологічні зміни, геополітична нестабільність, пандемічні виклики та інші фактори створюють принципово нові умови для ведення бізнесу. Особливо гостро ці проблеми постали перед українськими підприємствами, які протягом останніх років стикаються з численними викликами: економічною кризою, воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту та необхідністю швидкої адаптації до нових реалій.

У таких умовах традиційні підходи до управління організаціями виявляються недостатньо ефективними. Виникає об'єктивна необхідність у впровадженні нових, більш гнучких та адаптивних систем управління, здатних забезпечити стійкість підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. За оцінками експертів, близько 70% підприємств, які не здійснили трансформацію системи управління відповідно до вимог нестабільного середовища, втрачають свої ринкові позиції протягом трьох років [1].

Проблематика управління організаціями в умовах невизначеності та турбулентності набула особливої актуальності в контексті необхідності забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку вітчизняних підприємств. Дослідження сучасних підходів до управління в нестабільних умовах має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення адаптивності та життєздатності організацій.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління організаціями в умовах нестабільного середовища досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед зарубіжних

дослідників значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили Г. Мінцберг, П. Друкер, М. Портер, І. Ансофф, Р. Акофф та інші [2; 3; 4]. Вітчизняні вчені, такі як Л.Є. Довгань, О.Є. Кузьмін, О.А. Кириченко, Н.В. Касьянова, також зробили вагомий внесок у дослідження питань стратегічного управління та антикризового менеджменту [5; 6; 7].

Водночас динамічні зміни у бізнес-середовищі, поява нових викликів та загроз вимагають постійного оновлення теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління підприємствами. Особливо це стосується специфіки функціонування українських організацій в умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних підходів до управління організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища та розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування на прикладі ПрАТ «УДП».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- систематизувати сучасні підходи та інструменти адаптивного управління;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «УДП»;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- проаналізувати існуючу систему управління підприємством;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ПрАТ «УДП» в умовах нестабільності;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «УДП» та процеси управління його діяльністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти застосування сучасних підходів до управління організацією в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовувався для систематизації наукових підходів до управління в нестабільних умовах; методи аналізу та синтезу – для дослідження складових системи управління підприємством; методи економічного аналізу – для оцінки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «УДП»; SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз – для визначення факторів зовнішнього середовища; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних підходів до управління.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного менеджменту, антикризового управління, організаційного розвитку. Нормативно-правову базу дослідження становлять законодавчі акти України у сфері господарської діяльності. Емпіричну базу склали фінансова звітність ПрАТ «УДП», внутрішні документи підприємства, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали галузевих досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації сучасних підходів до управління організацією в умовах нестабільності та адаптації їх до специфіки діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням сучасних викликів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПрАТ «УДП» для вдосконалення системи управління підприємством, підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності. Запропоновані рекомендації можуть застосовуватися також іншими підприємствами галузі, що функціонують в аналогічних умовах.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювались на:

– X Міжнародної студентської наукової конференції «Діджиталізація науки як виклик сьогодення» з доповіддю на тему «Антикризове управління підприємством водного транспорту в умовах геополітичної та економічної нестабільності» (13.02.2026, м. Хмельницький, Україна);

– I Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення» 5 березня 2026 року, Київ, Україна. » з доповіддю на тему «Стратегічне управління міжнародним бізнесом в умовах глобальних ризиків: ПрАТ «УКРАЇНСЬКЕ ДУНАЙСЬКЕ ПАРОПЛАВСТВО»

За результатами дослідження опубліковано 2 наукових праць загальним обсягом 6 сторінок, зокрема:

1. Кошева А.С. Адаптивне управління ПРАТ «УДП» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Діджиталізація науки як виклик сьогодення: матеріали X Міжнародної студентської наукової конференції, м. Хмельницький, 13 лютого 2026 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2026. 118с. С.31-35 .
<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-13.02.2026/169>

2. Кошева А.С. Стратегічне управління міжнародним бізнесом в умовах глобальних ризиків: ПрАТ «УКРАЇНСЬКЕ ДУНАЙСЬКЕ ПАРОПЛАВСТВО. Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення» збірник доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 05 березня 2026 р.). За заг. ред. А. Р. Дунської, д. е. н., проф., в. о. зав. кафедри міжнародного бізнесу та логістики. Укладач Л. П. Шендерівська, к. е. н., доц., доц. кафедри міжнародного бізнесу та логістики Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 5.03.2026, 426 с. Київ, (С.102-104)
https://drive.google.com/file/d/1S-uUq3pyMpXD7m0o_ue7Ded7M9kx49HF/view

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та характеристика нестабільного зовнішнього середовища організації

Зовнішнє середовище організації є складною системою факторів, що перебувають поза межами безпосереднього контролю менеджменту, але суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємства. Розуміння природи та характеристик зовнішнього середовища є критично важливим для формування ефективної системи управління, оскільки саме зовнішні умови визначають можливості та обмеження діяльності організації, формують її стратегічні орієнтири та тактичні рішення.

Класичне визначення зовнішнього середовища організації запропонував І. Ансофф, охарактеризувавши його як сукупність умов та факторів, що знаходяться за межами організації та потенційно можуть впливати на її діяльність [4]. Сучасні дослідники розширюють це визначення, акцентуючи увагу на динамічності та складності зовнішнього середовища. Зокрема, Л.Є. Довгань визначає зовнішнє середовище як систему взаємопов'язаних елементів, що характеризуються невизначеністю, складністю та рухливістю [5, с. 87].

Зовнішнє середовище традиційно поділяють на два рівні: макросередовище (непряме оточення) та мікросередовище (пряме оточення). Макросередовище включає широкі соціальні, економічні, технологічні, політико-правові та екологічні фактори, що впливають на всі організації у суспільстві. Мікросередовище охоплює безпосередніх учасників ринкових

відносин: постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо [8, с. 124].

Нестабільність зовнішнього середовища характеризується підвищеним рівнем невизначеності, непередбачуваності змін та складності взаємозв'язків між різними факторами. На думку М. Портера, нестабільне середовище створює як загрози, так і можливості для організацій, вимагаючи від менеджменту здатності швидко адаптуватися до змін [3]. Основними характеристиками нестабільного зовнішнього середовища є турбулентність, складність, динамічність та невизначеність.

Турбулентність середовища відображає частоту та інтенсивність змін у зовнішніх факторах. І. Ансофф запропонував шкалу турбулентності, що включає п'ять рівнів: від стабільного середовища з передбачуваними змінами до турбулентного середовища з непередбачуваними стрибкоподібними змінами [4, с. 156]. Чим вищий рівень турбулентності, тим більше вимог висувається до гнучкості системи управління організацією.

Складність зовнішнього середовища визначається кількістю та різноманітністю факторів, що впливають на організацію, а також характером взаємозв'язків між ними. У складному середовищі організація стикається з великою кількістю різнорідних елементів, що вимагає створення диференційованої системи моніторингу та аналізу [9, с. 203].

Динамічність характеризує швидкість змін у зовнішньому середовищі. Високодинамічне середовище передбачає швидкі та часті зміни у технологіях, споживчих перевагах, конкурентній ситуації. За даними досліджень, швидкість змін у бізнес-середовищі за останні двадцять років зросла у три-чотири рази порівняно з попередніми періодами [10].

Невизначеність зовнішнього середовища пов'язана з недостатністю інформації про фактори зовнішнього оточення та складністю прогнозування їх майбутнього стану. Високий рівень невизначеності ускладнює процес прийняття управлінських рішень, оскільки менеджери не можуть точно передбачити наслідки своїх дій [11, с. 78].

Для систематизації факторів зовнішнього середовища широко використовується PESTEL-аналіз, що розглядає шість груп факторів: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні групи факторів зовнішнього середовища організації

Група факторів	Характеристика	Приклади прояву нестабільності
Політичні	Політична стабільність, державна політика, міжнародні відносини	Зміна політичного курсу, воєнні конфлікти, санкції
Економічні	Темпи економічного зростання, інфляція, курси валют, податкова політика	Економічні кризи, різкі коливання валютних курсів, зміни податкового законодавства
Соціальні	Демографічні тенденції, культурні цінності, рівень освіти	Зміни у споживчих перевагах, міграційні процеси
Технологічні	Інновації, автоматизація, цифровізація	Прориви у технологіях, поява нових продуктів-замінників
Екологічні	Екологічні стандарти, кліматичні зміни	Посилення екологічних вимог, природні катаклізми
Правові	Законодавство, регулювання	Зміни у законодавстві, нові регуляторні вимоги

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 12]

Особливу увагу заслуговує концепція VUCA-світу, що набула широкого поширення для характеристики сучасного бізнес-середовища. Акронім VUCA складається з чотирьох англійських слів: Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність). Ця концепція була запропонована американськими військовими у 1990-х роках, але швидко знайшла застосування в теорії менеджменту [13].

Мінливість (Volatility) характеризує природу, швидкість, обсяг та динаміку змін. У мінливому середовищі зміни відбуваються швидко, є значними за масштабом та можуть мати різну природу. Невизначеність (Uncertainty) відображає ступінь передбачуваності майбутнього. У невизначеному середовищі складно спрогнозувати події та результати дій. Складність (Complexity) визначається кількістю факторів, що впливають на

ситуацію, та їх взаємозв'язками. Неоднозначність (Ambiguity) означає нечіткість причинно-наслідкових зв'язків та можливість різних інтерпретацій ситуації [14, с. 45].

VUCA-світ вимагає від організацій розвитку нових компетенцій та здібностей. Замість детального довгострокового планування організації мають фокусуватися на гнучкості та адаптивності. Замість накопичення інформації важливішою стає здатність швидко її інтерпретувати та приймати рішення в умовах неповних даних [15].

Фактори нестабільності зовнішнього середовища можна класифікувати за різними критеріями. За природою виникнення розрізняють об'єктивні фактори, що існують незалежно від діяльності конкретної організації (економічні цикли, природні явища), та суб'єктивні, що виникають внаслідок дій певних суб'єктів (рішення уряду, дії конкурентів). За характером впливу виділяють прямі фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації, та опосередковані, що діють через інші елементи системи [16, с. 112].

1.2. Сучасні підходи та концепції управління в умовах невизначеності

Традиційні моделі управління, що ґрунтувалися на припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища та можливість детального довгострокового планування, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності та турбулентності. Сучасна теорія та практика менеджменту виробили ряд нових підходів та концепцій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організацій у нестабільному середовищі.

Концепція адаптивного управління передбачає здатність організації швидко та ефективно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційного підходу, що фокусується на контролі та стабільності, адаптивне управління акцентує увагу на гнучкості та готовності до змін. За визначенням О.Є. Кузьміна, адаптивне управління – це система методів та

інструментів, що забезпечують постійне коригування діяльності організації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [6, с. 145].

Антикризове управління як окремий напрям менеджменту сформувалося у відповідь на зростання частоти та глибини кризових явищ у бізнес-середовищі. Л.О. Лігоненко визначає: «Антикризове управління як система управління заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ на підприємстві» [23]. На відміну від управління в нормальних умовах, антикризове управління передбачає особливі методи та інструменти, що дозволяють стабілізувати ситуацію в умовах обмежених ресурсів та часу.

Концепція гнучкого управління, що спочатку виникла у сфері розробки програмного забезпечення, знайшла широке застосування в різних галузях бізнесу як ефективний підхід до управління в умовах невизначеності. Філософія agile базується на принципах ітеративності, адаптивності та фокусу на цінності для клієнта [25]. Основні принципи включають пріоритет людей та взаємодії над процесами та інструментами, працюючого продукту над вичерпною документацією, співпраці з клієнтом над переговорами про контракт [26, с. 45].

Стратегічне управління в умовах VUCA-світу вимагає перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегії. Г. Мінцберг запропонував концепцію формуючої стратегії, що передбачає поєднання запланованих елементів з елементами, що виникають спонтанно у процесі діяльності організації [2, с. 201]. Для управління в умовах невизначеності широко використовується сценарний підхід до стратегічного планування, коли організація розробляє кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій [29, с. 178].

Концепція організаційної стійкості набула особливої актуальності в контексті зростання частоти та інтенсивності кризових явищ. Стійкість організації розглядається як здатність витримувати зовнішні шоки, швидко відновлюватися після них та використовувати кризи як можливості для розвитку. Стійкі організації характеризуються диверсифікованістю,

надлишковістю критичних ресурсів, гнучкістю процесів, розвиненими зв'язками з зацікавленими сторонами [32, с. 234].

Концепція динамічних здібностей, запропонована Д. Тісом, розглядає здатність організації оновлювати свої ресурси та компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища як ключовий фактор довгострокового успіху [34]. Динамічні здібності включають здатність відчувати зміни в середовищі, захоплювати можливості та трансформувати організацію. Організації з розвиненими динамічними здібностями здатні не просто адаптуватися до змін, а й формувати нові конкурентні переваги в мінливому середовищі.

Особливе місце серед сучасних підходів займає концепція організаційного навчання. П. Сенге запропонував модель навчальної організації як організації, що постійно розширює свої можливості створювати бажане майбутнє [35, с. 56]. Ключовими дисциплінами навчальної організації є системне мислення, особиста майстерність, ментальні моделі, спільне бачення та командне навчання. Організаційне навчання дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін, накопичувати та використовувати знання для вирішення нових проблем.

Управління змінами стає не окремими проектами, а постійним процесом в умовах нестабільності. Модель управління змінами Дж. Коттера включає вісім етапів: створення відчуття терміновості, формування команди лідерів змін, розробка бачення та стратегії, комунікація бачення, розширення повноважень, досягнення швидких перемог, консолідація досягнень та поглиблення змін, закріплення змін у культурі [38, с. 112].

Лідерство в умовах невизначеності вимагає особливих якостей та підходів. Адаптивне лідерство передбачає здатність лідера діагностувати ситуацію, мобілізувати людей на вирішення складних проблем, управляти емоційним станом команди в стресових ситуаціях. Лідери в нестабільних умовах мають бути готовими приймати рішення на основі неповної інформації, брати на себе відповідальність за ризики, навчатися на помилках та надихати інших на подолання труднощів [40, с. 145].

Для систематизації основних характеристик сучасних підходів до управління доцільно представити їх порівняльний аналіз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до управління

Підхід	Сутність	Ключові принципи	Переваги
Адаптивне управління	Швидке пристосування до змін	Гнучкість, децентралізація, організаційне навчання	Швидка реакція на зміни, підвищена стійкість
Антикризове управління	Подолання кризових явищ	Діагностика, попередження, нейтралізація криз	Мінімізація втрат, швидка стабілізація
Agile-управління	Ітеративний підхід до розвитку	Спринти, адаптивність, фокус на клієнта	Швидкість впровадження, гнучкість планування
Сценарне планування	Багатоваріантність розвитку	Альтернативні сценарії, готовність до різних варіантів	Зниження невизначеності, готовність до змін
Організаційна стійкість	Здатність витримувати шоки	Диверсифікація, надлишковість ресурсів, гнучкість	Швидке відновлення, використання криз для розвитку
Динамічні здібності	Оновлення компетенцій	Відчуття змін, захоплення можливостей, трансформація	Формування нових конкурентних переваг

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 6; 23; 25; 32; 34]

Таким чином, сучасні підходи до управління в умовах нестабільності характеризуються переходом від жорсткого планування та контролю до створення гнучких, адаптивних організацій. Ключовими елементами успіху стають здатність до швидкого навчання, готовність до експериментування, розвиток культури інновацій та формування лідерських компетенцій нового типу. Ефективне поєднання цих підходів дозволяє організаціям не просто виживати в турбулентному середовищі, а й використовувати виклики як можливості для розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

1.3. Інструменти та методи забезпечення стабільності організації

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, мінливістю ринкової кон'юнктури, геополітичними та економічними ризиками, забезпечення стабільності функціонування організації набуває ключового значення. Стабільність організації слід розглядати як її здатність зберігати цілісність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективність діяльності за умов дії дестабілізуючих факторів.

Сучасні підходи до управління передбачають використання комплексу інструментів і методів, які дозволяють не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й завчасно їх прогнозувати та адаптувати управлінські рішення. До таких інструментів належать стратегічне планування, ризик-менеджмент, антикризове управління, фінансове планування, управління персоналом, цифрові технології та система контролінгу (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти та методи забезпечення стабільності організації

Інструмент / метод	Сутність	Мета застосування	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей та шляхів їх досягнення	Забезпечення розвитку в умовах невизначеності	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища	Обґрунтовані управлінські рішення
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Виявлення зовнішніх ризиків	Зменшення впливу негативних факторів
Ризик-менеджмент	Ідентифікація та управління ризиками	Мінімізація втрат	Фінансова та операційна стійкість
Антикризове управління	Комплекс заходів з подолання криз	Запобігання банкрутству	Стабілізація діяльності
Фінансове планування	Планування доходів і витрат	Забезпечення ліквідності	Фінансова стабільність
Управління персоналом	Розвиток і мотивація кадрів	Підвищення ефективності праці	Зростання продуктивності
Цифрові інструменти управління	Використання ІТ-систем і аналітики	Оперативність управління	Підвищення якості рішень

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 6].

Сценарний аналіз є ключовим методом стратегічного планування в умовах невизначеності. Цей метод передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та визначення стратегічних дій організації для кожного сценарію. Зазвичай розробляють три-чотири сценарії: оптимістичний, песимістичний, базовий та один-два альтернативні [42, с. 156]. Переваги сценарного підходу полягають у тому, що він дозволяє організації бути готовою до різних варіантів розвитку подій.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом та Д. Нортон, є ефективним інструментом трансляції стратегії у конкретні операційні цілі та показники. Система включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [44, с. 234]. У контексті нестабільного середовища вона дозволяє балансувати короткострокові та довгострокові цілі, забезпечуючи можливість швидкого коригування.

Методи стратегічного аналізу залишаються важливими інструментами для діагностики ситуації. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз забезпечує структурований підхід до аналізу факторів макросередовища [47]. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера допомагає проаналізувати галузеве середовище та визначити ключові фактори конкурентоспроможності [3, с. 167].

Управління фінансовою стійкістю є критично важливим в умовах нестабільності. Основні інструменти включають формування фінансових резервів, оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, управління ліквідністю та платоспроможністю [51, с. 203]. Стрес-тестування фінансової стійкості передбачає моделювання впливу різних несприятливих сценаріїв на фінансовий стан організації.

Диверсифікація є класичним методом зниження ризиків через розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності, ринками, продуктами.

Диверсифікація може здійснюватися на різних рівнях: продуктова, географічна, галузева [53, с. 145]. Важливо розрізняти пов'язану диверсифікацію, що передбачає використання спільних ресурсів та компетенцій, та непов'язану, що зменшує залежність від циклічності окремих ринків.

Цифрові технології надають потужний інструментарій для підвищення адаптивності організацій. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) забезпечують інтеграцію різних функціональних областей. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяють краще розуміти потреби споживачів. Аналітичні системи на основі big data забезпечують виявлення трендів та закономірностей [60, с. 189]. Хмарні технології надають доступ до масштабованих обчислювальних ресурсів без значних капітальних інвестицій.

Управління організаційною культурою є важливим інструментом забезпечення стабільності. Культура, що підтримує адаптивність, навчання, відкритість до змін, є критичним фактором успіху в нестабільних умовах. Важливими елементами адаптивної культури є толерантність до помилок, заохочення експериментування, відкритість до нових ідей, орієнтація на довгострокову перспективу [62, с. 212].

Окрему увагу слід приділити управлінню людськими ресурсами, оскільки персонал є ключовим фактором адаптивності організації. Розвиток компетенцій, мотивація працівників та формування організаційної культури, орієнтованої на зміни, сприяють підвищенню стійкості організації в умовах нестабільності.

Таким чином, забезпечення стабільності організації в нестабільному зовнішньому середовищі потребує системного підходу та поєднання різноманітних інструментів і методів управління, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни та підтримувати ефективне функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ управління організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища дозволило сформулювати наступні висновки.

Нестабільне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, складності, динамічності та турбулентності. Основні фактори нестабільності включають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які у своїй взаємодії створюють складне та важко передбачуване середовище функціонування організацій. Концепція VUCA-світу адекватно відображає характеристики сучасного бізнес-середовища, акцентуючи увагу на мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності.

Традиційні підходи до управління, що ґрунтувалися на припущенні про відносну стабільність та передбачуваність зовнішнього середовища, виявляються недостатньо ефективними в сучасних умовах. Сучасні підходи до управління в умовах невизначеності включають адаптивне управління, антикризове управління, agile-підхід, стратегічне управління у VUCA-світі, управління ризиками, концепцію організаційної стійкості. Ці підходи характеризуються фокусом на гнучкості, адаптивності, навчанні та інноваціях.

Практична реалізація сучасних підходів до управління вимагає використання комплексу інструментів та методів. Ключовими інструментами є сценарне планування, система збалансованих показників, методи стратегічного аналізу, системи раннього попередження, управління фінансовою стійкістю, диверсифікація, бенчмаркінг, управління знаннями, цифрові технології. Ефективність застосування цих інструментів залежить від їх адаптації до специфіки конкретної організації та умов її функціонування

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «УДП» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «УДП»

ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (УДП) є однією з найстаріших та найбільших судноплавних компаній України, що спеціалізується на річкових та морських вантажних перевезеннях. Підприємство було засноване у 1947 році і протягом майже 80 років залишається ключовим гравцем у сфері водного транспорту на Дунаї та в Чорноморському регіоні.

Юридична адреса підприємства: Україна, 68600, Одеська область, м. Ізмаїл, проспект Суворова, 88. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство. Ідентифікаційний код ЄДРПОУ: 00131672.

Основними видами економічної діяльності ПрАТ «УДП» згідно з КВЕД є: вантажний морський та прибережний водний транспорт (код 50.20), вантажний транспорт річковим транспортом (код 50.40), навантажувально-розвантажувальні роботи (код 52.24), складське господарство (код 52.10), технічне обслуговування та ремонт суден (код 33.15).

Додатковими видами діяльності є надання послуг з фрахтування, агентування суден, експедиторські послуги.

Статутний капітал ПрАТ «УДП» станом на кінець 2025 року становить 284,7 млн грн. Основним акціонером підприємства є Державне підприємство «Адміністрація морських портів України» (АМПУ), якому належить контрольний пакет акцій. Така структура власності забезпечує стратегічне значення підприємства для транспортної системи України.

Підприємство володіє флотом, що включає: вантажні судна типу «річка-море», буксири, штовхачі, баржі та допоміжні судна. Загальна вантажопідйомність флоту станом на кінець 2025 року становить близько 180 тис. тонн. Середній вік суден складає 32 роки, що вказує на необхідність оновлення флоту. Протягом 2023-2025 років було проведено капітальний ремонт та модернізацію 8 суден на загальну суму 42 млн грн.

Чисельність персоналу станом на кінець 2025 року становить 1247 осіб, з яких 124 особи – управлінський та адміністративний персонал, 856 осіб – плавсклад (капітани, механіки, матроси, мотористи), 267 осіб – береговий персонал (працівники портових служб, ремонтних баз, складів). Середній вік працівників становить 43 роки. Рівень освіти плавскладу є високим: 78% мають спеціалізовану морську освіту, включаючи дипломи капітанів далекого плавання та судномеханіків.

Основними портами базування є Ізмаїл, Рені, Кілія, Вилкове. Підприємство має власну ремонтну базу в м. Ізмаїл, обладнану доками, майстернями, складськими приміщеннями. Загальна площа виробничих та складських приміщень становить 18,4 га.

Організаційна структура ПрАТ «УДП» побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами дивізіональної структури за географічною ознакою. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому підпорядковані заступники за основними напрямками діяльності (рис. 2.1).

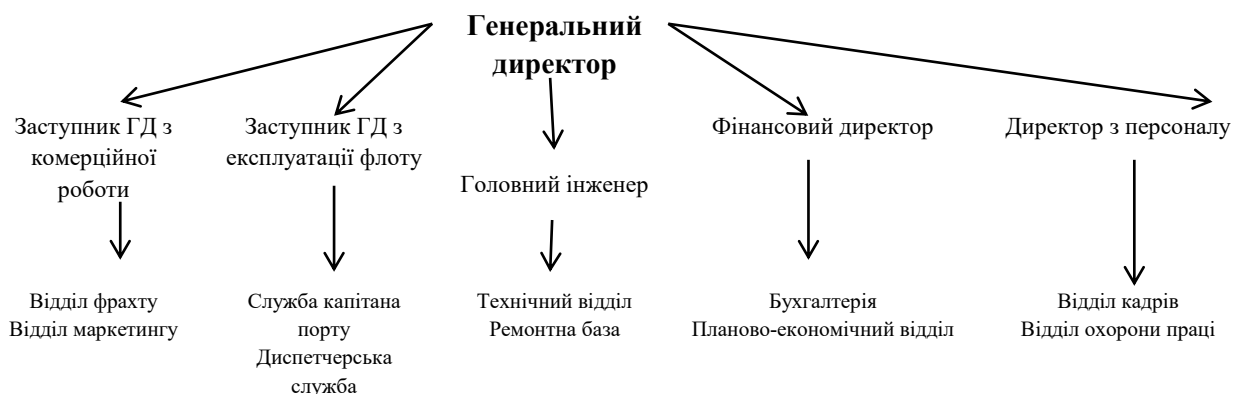


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «УДП»

Організаційна структура характеризується чіткою функціональною спеціалізацією та вертикальною ієрархією. Заступник з комерційної роботи відповідає за залучення клієнтів, укладення договорів фрахту, маркетингову політику. Заступник з експлуатації флоту забезпечує безпеку судноплавства, планування рейсів, управління плавскладом. Головний інженер керує технічним станом флоту, ремонтними роботами, модернізацією. Фінансовий директор відповідає за фінансову стійкість, бюджетування, облік. Директор з персоналу забезпечує кадрову політику, навчання, мотивацію працівників.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «УДП» є перевезення вантажів водним транспортом внутрішніми водними шляхами (Дунай) та у змішаному сполученні «річка-море». Підприємство спеціалізується на перевезенні навалочних вантажів (зернові, руда, метали, будівельні матеріали), генеральних вантажів та контейнерів. Географія перевезень охоплює країни Дунайського басейну (Румунія, Болгарія, Сербія, Угорщина, Австрія), Чорноморський регіон, країни Середземномор'я.

Для аналізу економічної діяльності підприємства розглянемо динаміку обсягів перевезень вантажів за 2023-2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги перевезень вантажів ПрАТ «УДП» за 2023-2025 роки

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп росту, %
Обсяг перевезень вантажів, тис. тонн	2845	2234	2678	-167	94,1
у т.ч. зернові	1523	1156	1389	-134	91,2
руда та метали	756	598	712	-44	94,2
будівельні матеріали	412	328	398	-14	96,6
інші вантажі	154	152	179	+25	116,2
Вантажообіг, млн т-км	3847	2989	3612	-235	93,9
Кількість рейсів	1247	982	1165	-82	93,4

Джерело: складено автором на основі виробничої звітності ПрАТ «УДП»

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на обсяги діяльності підприємства. У 2024 році спостерігалось різке скорочення обсягів перевезень на 21,5% порівняно з 2023 роком – з 2845 до 2234 тис. тонн. Це було пов'язано з блокуванням українських портів Чорного моря внаслідок воєнних дій, що призвело до переорієнтації вантажопотоків та втрати значної частини замовлень на перевезення зерна.

Найбільше постраждав сегмент перевезень зернових вантажів, обсяг яких знизився на 24,1% у 2024 році. Зернові традиційно складають найбільшу частку в структурі перевезень УДП (близько 52% у 2023 році), тому їх скорочення мало критичний вплив на загальні показники. Перевезення руди та металів скоротилися на 20,9%, будівельних матеріалів – на 20,4%.

У 2025 році спостерігалось часткове відновлення обсягів діяльності завдяки запуску «зернового коридору» та альтернативних маршрутів експорту через дунайські порти. Обсяг перевезень зріс до 2678 тис. тонн, що на 19,9% більше показника 2024 року. Водночас рівень 2023 року не був досягнутий – обсяги перевезень у 2025 році на 5,9% нижчі, ніж у 2023 році.

Структура перевезень дещо змінилася: частка зернових становить 51,9% (проти 53,5% у 2023 році), руда та метали – 26,6% (проти 26,6%), будівельні матеріали – 14,9% (проти 14,5%), інші вантажі – 6,6% (проти 5,4%). Помітне зростання категорії «інші вантажі» на 16,2% свідчить про диверсифікацію клієнтської бази та залучення нових видів вантажів.

Вантажообіг у 2025 році становив 3612 млн т-км, що на 20,8% більше показника 2024 року, але на 6,1% менше рівня 2023 року. Кількість виконаних рейсів становила 1165, що вказує на поступове відновлення інтенсивності роботи флоту.

Для повнішої оцінки економічної діяльності розглянемо основні фінансові показники підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «УДП»
за 2023-2025 роки, тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	1456800	1124500	1378600	-78200	94,6
Собівартість реалізованих послуг	1189200	998700	1156300	-32900	97,2
Валовий прибуток	267600	125800	222300	-45300	83,1
Адміністративні витрати	98400	87600	95200	-3200	96,7
Витрати на збут	45600	38900	43800	-1800	96,1
Інші операційні доходи	28400	34200	31600	+3200	111,3
Інші операційні витрати	52300	67800	58900	+6600	112,6
Фінансові витрати	34800	42100	38700	+3900	111,2
Прибуток до оподаткування	64900	-76400	17300	-47600	26,7
Чистий прибуток (збиток)	51900	-61100	13800	-38100	26,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УДП»

Фінансові результати діяльності підприємства повністю корелюють з динамікою обсягів перевезень. Чистий дохід від реалізації у 2024 році скоротився на 22,8% порівняно з 2023 роком, досягнувши 1124,5 млн грн. У 2025 році відбулося відновлення до 1378,6 млн грн, що на 22,6% більше показника 2024 року, проте на 5,4% нижче рівня 2023 року.

Критичною проблемою 2024 року стало отримання збитку у розмірі 61,1 млн грн, що було викликано різким скороченням доходів при збереженні значної частини постійних витрат. Валовий прибуток знизився на 53,0% - з 267,6 млн грн до 125,8 млн грн. Рентабельність валового прибутку впала з 18,4% у 2023 році до 11,2% у 2024 році.

У 2025 році підприємству вдалося повернутися до прибуткової діяльності. Чистий прибуток становив 13,8 млн грн, що свідчить про

ефективність антикризових заходів, проте це лише 26,6% від рівня 2023 року. Валовий прибуток відновився до 222,3 млн грн (83,1% від рівня 2023 року), рентабельність валового прибутку становить 16,1%.

Позитивним є те, що підприємство змогло оптимізувати операційні витрати. Адміністративні витрати знизилися на 10,9% у 2024 році та залишилися на низькому рівні у 2025 році (95,2 млн грн проти 98,4 млн грн у 2023 році). Витрати на збут також були скорочені на 14,7% у 2024 році.

Водночас зросли фінансові витрати з 34,8 млн грн у 2023 році до 38,7 млн грн у 2025 році (+11,2%), що пов'язано з підвищенням вартості кредитних ресурсів та девальвацією гривні, оскільки частина боргових зобов'язань підприємства номінована в іноземній валюті.

Для оцінки фінансового стану підприємства проаналізуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ПрАТ «УДП»

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	1,87	1,54	1,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 1,0$	1,23	0,89	1,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,34	0,18	0,26
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,48	0,42	0,45
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	0,52	0,58	0,55
Коефіцієнт оборотності активів	-	0,94	0,71	0,88
Рентабельність активів, %	-	3,4	-3,9	0,9
Рентабельність власного капіталу, %	-	7,0	-9,8	2,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «УДП»

Аналіз показників ліквідності виявляє певну напруженість у фінансовому стані підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році опустився нижче нормативного значення (1,54 при нормі $\geq 2,0$), що вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. У 2025 році спостерігається покращення до 1,72, але рівень все ще не відповідає нормативу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році також опустився нижче критичного значення (0,89), що створювало ризики для платоспроможності підприємства. У 2025 році ситуація покращилася до 1,08, що відповідає мінімальному нормативу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності коливається в межах норми, хоча у 2024 році був близький до критичної межі.

Показники фінансової стійкості свідчать про високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової автономії у 2024 році знизився до 0,42, що нижче нормативного значення 0,5. Це означає, що власний капітал складає лише 42% у структурі джерел фінансування, а 58% припадає на позиковий капітал. У 2025 році ситуація дещо покращилася (0,45), але залишається нижче норми.

Показники ділової активності демонструють зниження ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,94 у 2023 році до 0,71 у 2024 році, що свідчить про зниження інтенсивності використання ресурсів підприємства. У 2025 році показник покращився до 0,88, але не досяг рівня 2023 року.

Рентабельність активів у 2024 році була від'ємною (-3,9%) внаслідок збиткової діяльності. У 2025 році рентабельність активів становить лише 0,9%, що є вкрай низьким показником і свідчить про неефективне використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу також знаходиться на критично низькому рівні (2,1% у 2025 році).

Таким чином, організаційно-економічний аналіз ПрАТ «УДП» свідчить про значний вплив зовнішніх факторів нестабільності на діяльність підприємства. Воєнний стан призвів до скорочення обсягів перевезень на 21,5% у 2024 році та отримання збитків. Хоча у 2025 році відбулося часткове

відновлення (обсяги зросли на 19,9%, підприємство повернулося до прибутковості), докризовий рівень не досягнутий. Фінансовий стан характеризується недостатньою ліквідністю та низькою рентабельністю, що вказує на необхідність вдосконалення системи управління для підвищення адаптивності підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «УДП» застосуємо метод PESTEL-аналізу, який дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність судноплавної компанії.

Політичні фактори мають критичний вплив на діяльність підприємства. Воєнний стан в Україні з лютого 2022 року кардинально змінив умови функціонування водного транспорту. Блокування українських портів Чорного моря призвело до переорієнтації вантажопотоків на дунайські порти, що створило як виклики (перевантаженість портової інфраструктури, черги суден), так і можливості (зростання попиту на послуги дунайського флоту). Запуск «зернового коридору» у 2022-2023 роках та його припинення у липні 2023 року суттєво вплинули на обсяги перевезень. Геополітична ситуація на Дунаї, відносини з прибережними державами (особливо Румунією), міжнародні санкції проти РФ – всі ці фактори формують складне політичне середовище для судноплавства.

Економічні фактори характеризуються високою волатильністю. Інфляція в Україні у 2024 році становила 26,6%, що призвело до зростання цін на паливо (основна стаття витрат судноплавних компаній), запчастини, матеріали для ремонту суден. Девальвація гривні на 8,3% у 2024 році мала подвійний ефект: з одного боку, збільшилася вартість імпортованих комплектуючих та обслуговування боргу в іноземній валюті, з іншого – підвищилася

конкурентоспроможність українських перевізників на міжнародному ринку. Світові ціни на фрахт у 2024-2025 роках знизилися на 15-18% через надлишок тоннажу на ринку, що створило тиск на рентабельність перевезень.

Соціальні фактори включають дефіцит кваліфікованих кадрів. Масова міграція призвела до відтоку плавскладу за кордон, де заробітні плати на 40-60% вищі. Мобілізація скорочує кадровий потенціал. Середній вік плавскладу УДП (43 роки) та складнощі з залученням молоді створюють довгострокові ризики. Водночас зростає престиж роботи на вітчизняних підприємствах через патріотичні настрої.

Технологічні фактори відкривають можливості для підвищення ефективності. Цифровізація логістики, впровадження систем відстеження вантажів в реальному часі, електронний документообіг прискорюють операції та знижують витрати. Розвиток технологій суднобудування (більш економічні двигуни, екологічні рішення) вимагає модернізації флоту. Застарілість флоту УДП (середній вік 32 роки) обмежує конкурентоспроможність.

Екологічні фактори набувають критичного значення. Посилення екологічних вимог ЄС (зниження викидів CO₂, використання екологічного палива) вимагає від судноплавних компаній значних інвестицій у модернізацію. Дунайська комісія встановлює жорсткі стандарти викидів. Енергетична криза стимулює пошук альтернативних видів палива.

Правові фактори характеризуються адаптацією законодавства до європейських стандартів. Імплементация директив ЄС у сфері водного транспорту, гармонізація технічних регламентів створюють можливості для роботи на європейському ринку. Спрощення митних процедур у воєнний час прискорює операції. Водночас часті зміни податкового законодавства ускладнюють планування.

Для систематизації результатів PESTEL-аналізу представимо ключові фактори впливу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища ПрАТ «УДП»

Група факторів	Можливості	Загрози
Політичні	Переорієнтація вантажопотоків на Дунай, державна підтримка критичної інфраструктури	Воєнний стан, блокування портів, геополітичні ризики, нестабільність
Економічні	Підвищення конкурентоспроможності через девальвацію, зростання попиту на експорт зерна	Інфляція 26,6%, зростання цін на паливо, зниження світових ставок фрахту на 15-18%
Соціальні	Патріотичні настрої, підтримка вітчизняних перевізників	Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція плавскладу, мобілізація, старіння персоналу
Технологічні	Цифровізація логістики, системи відстеження вантажів, електронний документообіг	Застарілість флоту (32 роки), необхідність значних інвестицій у модернізацію
Екологічні	Зелена трансформація, підвищення екологічних стандартів як конкурентна перевага	Посилення екологічних вимог ЄС, необхідність переобладнання суден, високі витрати
Правові	Гармонізація з ЄС, спрощення митних процедур, доступ до європейського ринку	Часті зміни законодавства, складність адаптації до нових вимог

Джерело: складено автором

Для аналізу конкурентного середовища застосуємо модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Ринок річкових та змішаних перевезень на Дунаї характеризується помірним рівнем конкуренції. Основними конкурентами ПрАТ «УДП» на українському сегменті є приватні судноплавні компанії «Нібулон» (найбільший конкурент з власним флотом близько 80 суден), «Укррічфлот», «Інтер-Транс». На міжнародному рівні конкурентами виступають румунські компанії (Navrom, Danubius), сербські, болгарські перевізники.

Рівень конкурентної боротьби оцінюється як високий. Основні фактори конкуренції: ціна фрахту, технічний стан флоту, надійність та швидкість доставки, комплексність послуг. «Нібулон» має конкурентну перевагу завдяки власній мережі перевалочних терміналів та сучасному флоту (середній вік 8 років проти 32 у УДП). УДП має перевагу у вигляді досвіду (майже 80 років на ринку), розгалуженої мережі агентів, репутації.

Для детального порівняння конкурентних позицій проведемо аналіз основних гравців ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Конкурентний аналіз ринку дунайських перевезень

Компанія	Частка ринку, %	Розмір флоту	Середній вік суден	Ключові переваги	Оцінка (1-5)
ПрАТ «УДП»	18	~85 суден	32 роки	Досвід, репутація, мережа агентів	3,6
«Нібулон»	32	~80 суден	8 років	Сучасний флот, власні термінали, вертикальна інтеграція	4,5
«Укррічфлот»	12	~45 суден	28 років	Гнучкі тарифи, швидкість операцій	3,4
«Інтер-Транс»	8	~30 суден	25 років	Спеціалізовані перевезення, ніша контейнерів	3,2
Інші (румунські, болгарські)	30	Різноманітні	Різний	Доступ до європейської інфраструктури	3,8

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та галузевої аналітики

Аналіз конкурентного середовища показує, що ПрАТ «УДП» посідає друге місце на ринку з часткою 18%, поступаючись лідеру «Нібулон» (32%). Критичною проблемою є застарілість флоту, що знижує конкурентоспроможність. Водночас УДП має стійкі позиції завдяки багаторічному досвіду, репутації, розгалуженій мережі агентів у портах Дунаю.

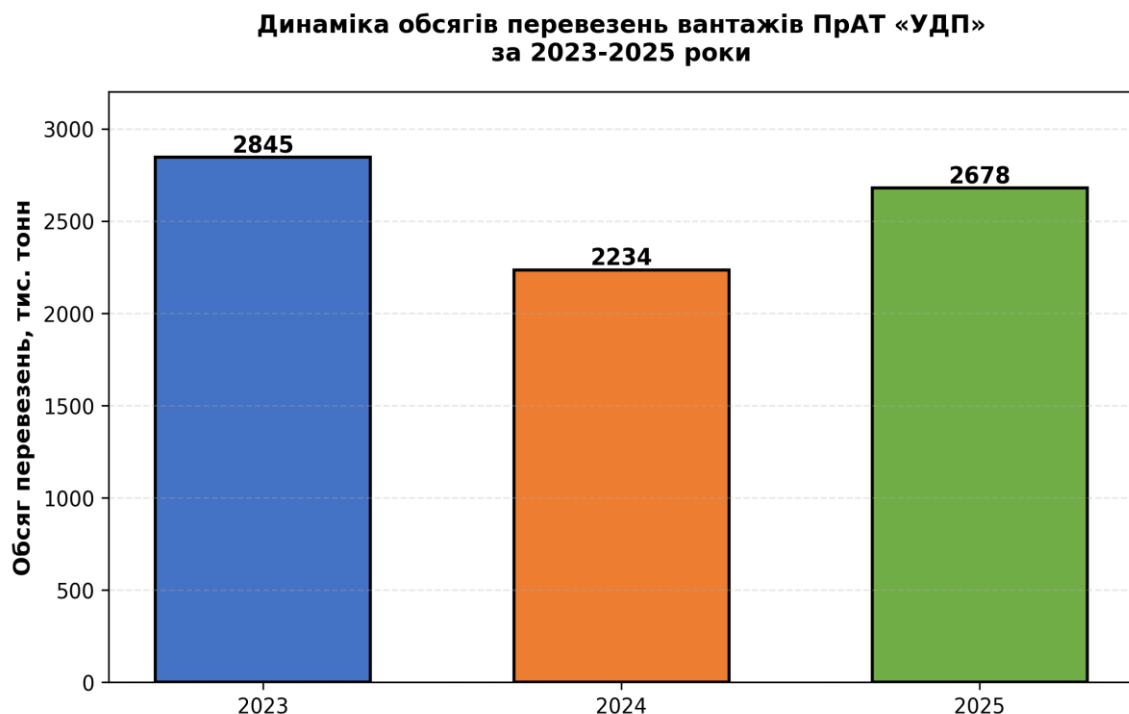
Загроза появи нових конкурентів оцінюється як низька через високі бар'єри входу: значні капітальні інвестиції у флот (1 судно типу «річка-море» коштує 3-5 млн євро), необхідність сертифікації, отримання дозволів на судноплавство, формування клієнтської бази, репутації. Водночас можливий вхід іноземних компаній при лібералізації ринку.

Ринкова влада постачальників (постачальники палива, запчастин, послуг портів) оцінюється як помірна. Зростання цін на паливо на 35% у 2022-2024 роках суттєво вплинуло на рентабельність. Обмежена кількість суднобудівних

та судноремонтних заводів в Україні підвищує залежність від постачальників ремонтних послуг.

Ринкова влада споживачів (агрокомпанії, торговельні дома, промислові підприємства) є високою. Основні клієнти мають можливість вибору між альтернативними перевізниками та видами транспорту (залізниця, автотранспорт). Це створює тиск на ціни фрахту та вимагає високої якості послуг.

Загроза товарів-замінників є значною. Альтернативами водному транспорту виступають залізничні та автомобільні перевезення. Хоча водний транспорт є найбільш економічним для великих партій навалочних вантажів на далекі відстані, розвиток залізничної інфраструктури та автошляхів може переманити частину клієнтів. Перевагою водного транспорту залишається низька собівартість перевезення (на 30-40% нижча за залізницю). На рис. 2.2 розглянемо динаміку обсягів перевезень вантажів ПрАТ «УДП» за 2023-2025 рр.



Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.1

Рис. 2.2. Динаміка обсягів перевезень вантажів ПрАТ «УДП» за 2023-2025 рр.

На рис. 2.3 представлено структуру перевезень вантажів ПрАТ «УДП» у 2025 р.



Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.1

Рис. 2.3 Структура перевезень вантажів ПрАТ «УДП» у 2025 році

На основі аналізу внутрішніх можливостей підприємства та факторів зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ПрАТ «УДП»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	S: Досвід 80 років, репутація, мережа агентів, власна ремонтна база, кваліфікований плавсклад О: Переорієнтація експорту на Дунай, євроінтеграція, державна підтримка Стратегії SO: - Розширення присутності на європейському ринку - Залучення нових клієнтів серед агрокомпаній - Участь у державних програмах відбудови логістики	S: Досвід, репутація T: Конкуренція з «Нібулон», зростання витрат на паливо, дефіцит кадрів Стратегії ST: - Диференціація послуг (комплексний сервіс) - Оптимізація витрат на паливо - Підвищення оплати праці, соціальний пакет - Розвиток HR-бренду
Слабкі сторони (W)	W: Застарілий флот (32 роки), низька рентабельність, недостатня автоматизація О: Доступ до міжнародних кредитів, цифровізація Стратегії WO: - Модернізація флоту (заміна старих суден) - Залучення інвестицій для оновлення - Впровадження ERP-системи - Енергоефективні технології	W: Застарілий флот, низька ліквідність T: Посилення екологічних вимог, воєнні ризики Стратегії WT - Поетапне виведення з експлуатації найстаріших суден - Фокус на найбільш рентабельних маршрутах - Мінімізація фінансових ризиків - Створення резервного фонду

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз зовнішнього середовища свідчить про високий рівень нестабільності та невизначеності умов функціонування ПрАТ «УДП». Воєнний стан, економічна турбулентність, технологічні зміни, посилення конкуренції створюють як значні загрози, так і нові можливості. Переорієнтація вантажопотоків на р. Дунай відкриває перспективи зростання, водночас застарілість флоту та низька рентабельність обмежують можливості використання цих перспектив. Критичною є необхідність модернізації флоту та підвищення операційної ефективності для утримання конкурентних позицій.

2.3. Оцінка існуючої системи управління підприємством

Система управління ПрАТ «УДП» побудована на основі лінійно-функціонального принципу з чіткою ієрархією та централізацією стратегічних рішень на рівні генерального директора. Як було показано на рис. 2.1, організаційна структура включає п'ять основних функціональних блоків, що відповідають ключовим напрямам діяльності судноплавної компанії. Розглянемо детальніше функціональні обов'язки та сферу відповідальності кожного керівника.

Генеральний директор очолює підприємство та несе повну відповідальність за результати діяльності перед правлінням та акціонерами. До його компетенції входить: затвердження стратегії розвитку, прийняття рішень щодо інвестицій понад 5 млн грн, призначення топ-менеджерів, представництво інтересів підприємства у відносинах з державними органами та стратегічними партнерами, контроль виконання ключових показників ефективності. Генеральний директор головує на засіданнях правління (проводяться щомісячно) та оперативних нарадах керівників (щотижнево).

Заступник генерального директора з комерційної роботи відповідає за формування портфелю замовлень та залучення клієнтів. У його підпорядкуванні знаходяться відділ фрахту (12 осіб) та відділ маркетингу (5 осіб). Відділ фрахту здійснює пошук клієнтів, веде переговори щодо умов перевезень, укладає договори фрахту. Відділ маркетингу аналізує ринок,

формує тарифну політику, розробляє комерційні пропозиції. Критичним недоліком є відсутність CRM-системи, внаслідок чого інформація про клієнтів зберігається у розрізнених файлах Excel, що ускладнює аналіз та прийняття рішень. Також недостатньо розвинений сервіс підтримки клієнтів – немає єдиного контакт-центру, що призводить до скарг на складність комунікації.

Заступник генерального директора з експлуатації флоту забезпечує виконання перевезень та безпеку судноплавства. Йому підпорядковані служба капітана порту (три капітани портів у Ізмаїлі, Рені, Кілії – загалом 18 осіб) та диспетчерська служба (8 осіб). Служба капітана порту координує роботу плавскладу, здійснює оперативне управління рухом суден, контролює дотримання графіків рейсів, забезпечує безпеку навігації. Диспетчерська служба планує завантаження суден, оптимізує маршрути, координує взаємодію з портами. Основною проблемою є застаріла система диспетчеризації – використовується програмне забезпечення 2008 року розробки, яке не інтегроване з системами електронної навігації суден, що унеможливлює відстеження позиції флоту в реальному часі.

Головний інженер несе відповідальність за технічний стан флоту та своєчасне проведення ремонтів. У його підпорядкуванні знаходяться технічний відділ (14 осіб) та ремонтна база (87 осіб). Технічний відділ розробляє графіки технічного обслуговування та ремонту суден, здійснює технічний нагляд за виконанням ремонтних робіт, контролює дотримання технічних регламентів. Ремонтна база включає доки, слюсарні, електротехнічні майстерні, складські приміщення для запчастин. Критичним недоліком є відсутність системи управління технічним обслуговуванням та ремонтами (СУТОРР) – планування ремонтів здійснюється у таблицях Excel, що призводить до простоїв суден через несвоєчасне замовлення запчастин. Також застарілість обладнання ремонтної бази (65% верстатів старше 25 років) обмежує можливості якісного ремонту.

Фінансовий директор відповідає за фінансове планування, облік та звітність. Йому підпорядковані бухгалтерія (23 особи) та планово-економічний

відділ (9 осіб). Бухгалтерія веде бухгалтерський та податковий облік, формує фінансову звітність, здійснює розрахунки з контрагентами. Планово-економічний відділ розробляє бюджети, аналізує рентабельність рейсів та напрямів діяльності, готує фінансову аналітику для керівництва. Позитивним є використання BAS: Бухгалтерія 8.3 та регулярна підготовка звітів про виконання бюджету. Водночас відсутні інструменти фінансового моделювання та сценарного аналізу, що ускладнює планування в умовах нестабільності. Також недостатньо розвинена система управлінського обліку – облік ведеться лише на рівні підприємства в цілому, без деталізації за окремими суднами або маршрутами.

Директор з персоналу забезпечує кадрову політику та розвиток персоналу. У його підпорядкуванні знаходяться відділ кадрів (7 осіб) та відділ охорони праці (4 особи). Відділ кадрів здійснює підбір персоналу, оформлення трудових відносин, ведення кадрового обліку, організацію атестації. Відділ охорони праці контролює дотримання вимог безпеки праці, проводить інструктажі, розслідує нещасні випадки. Критичною проблемою є відсутність систематичного навчання персоналу – за 2025 рік підвищення кваліфікації пройшли лише 8% співробітників. Також немає програм розвитку молодих фахівців та планування наступності для ключових позицій, що створює ризики втрати компетенцій при виході на пенсію досвідчених працівників.

Основними недоліками організаційної структури є: висока централізація прийняття рішень (навіть оперативні питання часто потребують погодження з генеральним директором), що уповільнює реакцію на зміни ринкової ситуації; бюрократизація процесів (складна система погоджень, багаторівнева ієрархія); відсутність горизонтальної координації між підрозділами (взаємодія відбувається через вертикаль управління, а не напряду); дублювання функцій між відділами; недостатня гнучкість структури (неможливість швидкої адаптації до нових завдань).

Для об'єктивної оцінки ефективності системи управління було проведено експертне опитування менеджменту ПрАТ «УДП». Методологія дослідження

базувалася на методі експертних оцінок з використанням спеціально розробленої анкети (додаток А).

Вибірка експертів формувалася за принципом компетентності та репрезентативності. До складу експертної групи увійшли 18 осіб: генеральний директор, 5 заступників/директорів функціональних напрямів, 12 керівників структурних підрозділів (начальники відділів, капітани портів). Критеріями відбору експертів були: досвід роботи на підприємстві не менше 5 років, обіймання керівної посади, безпосередня участь у процесах управління. Таким чином, вибірка охоплює 100% топ-менеджменту та 75% керівників середньої ланки підприємства, що забезпечує високу репрезентативність результатів.

Опитування проводилося у листопаді 2025 року методом анкетування. Анкета включала 45 питань, згрупованих у 9 блоків відповідно до елементів системи управління: стратегічне планування (5 питань), організаційна структура (5 питань), система мотивації (5 питань), інформаційна система (5 питань), управління персоналом (5 питань), фінансове управління (5 питань), управління якістю (5 питань), управління ризиками (5 питань), антикризове управління (5 питань). Для кожного питання експерти оцінювали стан відповідного аспекту системи управління за п'ятибальною шкалою Лайкерта:

1 – дуже погано, 2 – погано, 3 – задовільно, 4 – добре, 5 – відмінно.

Обробка результатів опитування здійснювалася шляхом розрахунку середніх арифметичних оцінок за кожним блоком питань. Для оцінки узгодженості думок експертів розраховувався коефіцієнт конкордації Кендалла, який становив $W=0,78$, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних оцінок (при $W>0,7$ узгодженість вважається достатньою). Статистична значущість коефіцієнта конкордації перевірялася за критерієм χ^2 (хі-квадрат), який підтвердив, що отримані результати не є випадковими ($p<0,01$).

Додатково до кількісної оцінки, експерти мали можливість надати коментарі та пропозиції щодо вдосконалення системи управління. Аналіз якісних відповідей дозволив виявити конкретні проблеми та сформулювати

рекомендації для третього розділу роботи. Найбільш часто згадувані проблеми: відсутність сучасних інформаційних систем (згадали 16 експертів з 18), надмірна бюрократія (14 експертів), недостатнє навчання персоналу (13 експертів), відсутність системи управління ризиками (12 експертів).

Результати експертного опитування представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка елементів системи управління ПрАТ «УДП»

Елемент системи управління	Сильні сторони	Слабкі сторони	Оцінка (1-5)
Стратегічне планування	Наявність стратегічного плану, місії, чітких цілей	Недостатня гнучкість, рідкий перегляд (1 раз на рік), відсутність сценаріїв	2,8
Організаційна структура	Чітка функціональна спеціалізація, досвідчені керівники	Висока централізація, повільне прийняття рішень, бюрократія	2,5
Система мотивації	Диференціація за категоріями, доплати за складність	Слабкий зв'язок з якісними показниками, застарілі KPI	2,9
Інформаційна система	Автоматизація базових процесів, електронний документообіг	Відсутність ERP, розрізнені системи, немає real-time tracking	2,3
Управління персоналом	Кваліфікований плавсклад, низька плинність (8%)	Недостатнє навчання, старіння кадрів, слабе планування наступності	3,1
Фінансове управління	Контроль бюджетів, регулярна звітність	Низька рентабельність, обмежене фінансове моделювання	3,3
Управління якістю	Сертифікація ISO, контроль безпеки	Реактивний підхід, мало превентивних заходів, скарги клієнтів	3,2
Управління ризиками	Страхування флоту та вантажів	Відсутність формалізованої системи, немає реєстру ризиків	2,1
Антикризове управління	Досвід подолання кризи 2024 р., збереження команди	Немає планів, процедур, сценаріїв антикризових дій	2,0

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування менеджменту ПрАТ «УДП» (n=18, W=0,78)

Аналіз таблиці 2.7 виявляє критичні недоліки системи управління ПрАТ «УДП», що знижують її адаптивність до нестабільних умов зовнішнього середовища. Найнижчі оцінки отримали антикризове управління (2,0 бала) та управління ризиками (2,1 бала). Це означає, що підприємство не має

формалізованих процедур реагування на кризові ситуації, реєстру ризиків, планів їх мітигації. Реакція на кризу 2024 року була спонтанною, без попереднього планування, що призвело до значних втрат.

Інформаційна система отримала оцінку 2,3 бала, що є критично низьким показником. Відсутність інтегрованої ERP-системи означає, що різні підрозділи працюють у різних програмних середовищах, обмін даними здійснюється вручну, що уповільнює процеси та створює ризики помилок. Відсутність систем відстеження вантажів в реальному часі знижує якість сервісу для клієнтів та конкурентоспроможність. Застаріла диспетчерська система 2008 року не дозволяє оптимізувати маршрути та завантаження суден.

Організаційна структура (2,5 бала) характеризується надмірною централізацією та бюрократичністю. Процес прийняття рішень є повільним: навіть для укладення стандартного контракту фрахту потрібно отримати 5-6 погоджень, що займає 3-5 робочих днів. У швидкозмінних ринкових умовах це призводить до втрати клієнтів, які йдуть до конкурентів з більш гнучкою системою. Відсутність горизонтальної координації між відділами створює інформаційні розриви та дублювання функцій.

Стратегічне планування (2,8 бала) має формальний характер. П'ятирічний план переглядається лише раз на рік під час підготовки бюджету, що в умовах воєнного стану є недостатнім. Відсутні механізми сценарного планування, що не дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку подій. Стратегія не адаптується оперативно до змін у зовнішньому середовищі – рішення про перегляд стратегічних пріоритетів у 2024 році після початку повномасштабної війни було прийнято лише через 4 місяці.

Позитивні оцінки отримали фінансове управління (3,3 бала), управління якістю (3,2 бала) та управління персоналом (3,1 бала). Фінансовий контроль здійснюється систематично, бюджети аналізуються щомісячно, фінансова звітність готується вчасно. Управління якістю підкріплене сертифікатами ISO 9001 та ISO 14001, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам.

Управління персоналом забезпечує низьку плинність кадрів (8% на рік проти 15-20% у галузі), що є конкурентною перевагою.

Водночас і ці елементи потребують вдосконалення. У фінансовому управлінні недостатньо розвинені інструменти фінансового моделювання та прогнозування – відсутні сценарні фінансові моделі, аналіз чутливості проводиться епізодично. Управління якістю має реактивний характер – акцент на усуненні дефектів, а не на їх попередженні. Управління персоналом страждає від недостатнього навчання – лише 8% працівників пройшли підвищення кваліфікації у 2025 році.

Критичною проблемою є відсутність проактивного підходу до управління. Система управління орієнтована на реагування на проблеми, що вже виникли, замість їх попередження. Відсутні механізми раннього виявлення загроз, систематичного аналізу трендів ринку, моніторингу слабких сигналів. Наприклад, загроза блокування портів Чорного моря була очевидною за кілька місяців до початку повномасштабної війни, проте підприємство не розробило альтернативних сценаріїв діяльності.

Система мотивації (2,9 бала), хоча і диференційована за категоріями працівників, не стимулює інноваційну поведінку, підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію процесів. КРІ орієнтовані переважно на обсягові показники (кількість рейсів, тонни вантажу) і не враховують якісні аспекти (своєчасність доставки – 0 днів затримки, безаварійність, задоволеність клієнтів). Відсутня система премій за раціоналізаторські пропозиції, що знижує мотивацію працівників до вдосконалення процесів.

Загальна оцінка системи управління ПрАТ «УДП» за результатами експертного опитування становить 2,7 бала з 5 можливих, що відповідає низькому рівню адаптивності до нестабільних умов. Система управління спроможна забезпечити базове функціонування підприємства у відносно стабільних умовах, проте неспроможна ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, що підтверджується значними втратами у 2024 році (збиток 61,1 млн грн, падіння обсягів на 21,5%) та повільним відновленням у

2025 році. Виявлені недоліки вимагають комплексної трансформації системи управління для підвищення її гнучкості, швидкості реагування та стійкості до зовнішніх шоків.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління ПрАТ «УДП» в умовах нестабільного зовнішнього середовища дозволяє сформулювати такі висновки.

ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» є провідним гравцем ринку річкових та змішаних перевезень з часткою 18% та флотом близько 85 суден. Водночас підприємство зазнало значного негативного впливу воєнного стану: обсяги перевезень у 2024 році скоротилися на 21,5% (з 2845 до 2234 тис. тонн), підприємство отримало збиток 61,1 млн грн. У 2025 році відбулося часткове відновлення (обсяг 2678 тис. тонн, прибуток 13,8 млн грн), проте докризовий рівень не досягнутий. Фінансовий стан характеризується недостатньою ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності 1,72 при нормі $\geq 2,0$), високою залежністю від позикового капіталу (коефіцієнт автономії 0,45 при нормі $\geq 0,5$) та критично низькою рентабельністю ($ROA=0,9\%$, $ROE=2,1\%$). Застарілість флоту (середній вік 32 роки) обмежує конкурентоспроможність.

Аналіз зовнішнього середовища виявив високий рівень нестабільності та невизначеності. Воєнний стан, інфляція 26,6%, девальвація 8,3%, зростання цін на паливо на 35%, дефіцит кваліфікованих кадрів, посилення екологічних вимог ЄС створюють складне середовище функціонування. Водночас переорієнтація експортних вантажопотоків на Дунай, євроінтеграція, державна підтримка створюють можливості для зростання. Конкурентний аналіз показав, що основним конкурентом є «Нібулон» з часткою ринку 32% та сучасним флотом (середній вік 8 років), що має значну конкурентну перевагу. SWOT-аналіз ідентифікував критичну необхідність модернізації флоту та підвищення операційної ефективності.

Оцінка існуючої системи управління виявила її критичну неадаптованість до умов високої нестабільності (загальна оцінка 2,7 бала з 5).

Найбільш проблемними є антикризове управління (2,0), управління ризиками (2,1), інформаційна система (2,3), організаційна структура (2,5). Відсутність формалізованих процедур управління ризиками та антикризових планів, інтегрованої ERP-системи, механізмів сценарного планування, надмірна централізація прийняття рішень роблять підприємство вразливим до зовнішніх шоків. Система управління орієнтована на функціонування в стабільних умовах і потребує кардинальної трансформації для забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості до турбулентного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «УДП»

3.1. Розробка стратегії адаптації підприємства до нестабільних умов

На основі проведеного у другому розділі аналізу системи управління ПрАТ «УДП», який виявив критичні недоліки у адаптивності підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища (загальна оцінка системи управління 2,7 бала з 5), розробимо комплексну стратегію адаптації. Стратегія базується на трьох ключових напрямках: підвищення гнучкості управління, посилення фінансової стійкості та розвиток адаптивних здібностей організації.

Стратегічна мета: трансформація системи управління ПрАТ «УДП» для забезпечення стійкості та адаптивності в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, відновлення обсягів перевезень до рівня 2023 року (2845 тис. тонн) та досягнення рентабельності активів не менше 8% до 2028 року.

Теоретичним підґрунтям розробленої стратегії є концепція динамічних здібностей (Teese, Pisano, Shuen, 1997), яка розглядає стратегічний успіх підприємства як здатність своєчасно розпізнавати можливості, перерозподіляти ресурси та трансформувати організацію. У середовищі VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), що характеризує сучасний ринок річкових перевезень на Дунаї, ключова компетенція підприємства полягає не у статичних перевагах, а у здатності до безперервного навчання та адаптації.

Пропонована стратегія поєднує елементи трьох управлінських підходів: адаптивного управління (реагування на зміни середовища шляхом гнучкого корегування цілей та ресурсів), антикризового управління (мінімізація негативних наслідків зовнішніх шоків через резервування та сценарне планування) та управління змінами за методологією Дж. Коттера – системне впровадження трансформацій у 8 етапів із залученням персоналу на всіх рівнях. Вибір саме такого синтетичного підходу обумовлений специфікою ПрАТ

«УДП»: підприємство одночасно функціонує в умовах воєнного стану (вимагає антикризового управління), структурної відсталості (вимагає управління змінами) та зміни ринкової кон'юнктури (вимагає адаптивного управління).

Стратегічні пріоритети на період 2026-2028 років представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети адаптації ПрАТ «УДП» до нестабільних умов

Напрямок	Стратегічна ціль	Ключові заходи	Термін
Модернізація флоту	Зниження середнього віку суден до 25 років	Придбання 3 сучасних суден, виведення 5 найстаріших	2026-2028
Цифрова трансформація	Впровадження інтегрованої ERP-системи	SAP S/4HANA, real-time tracking, CRM	2026-2027
Диверсифікація ринків	Збільшення частки ЄС-маршрутів до 35%	Сертифікація EU, вихід на австрійський ринок	2026-2027
Оптимізація структури	Скорочення часу прийняття рішень на 40%	Децентралізація, регіональні центри	2026
Управління ризиками	Створення системи управління ризиками	Реєстр ризиків, антикризові плани, резервний фонд	2026
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників 60%	Навчальний центр, програма наставництва	2026-2028

Джерело: розроблено автором

Перший стратегічний пріоритет – модернізація флоту. Середній вік суден УДП (32 роки) на 24 роки перевищує показник основного конкурента «Нібулон» (8 років), що критично впливає на конкурентоспроможність. Пропонується поетапна програма: 2026-2027 роки – придбання 2 суден типу «річка-море» вантажопідйомністю 5000 тонн (3,5 млн євро кожне), 2028 рік – ще 1 судно. Паралельно виведення з експлуатації 5 найстаріших суден (вік >40 років). Результатом стане зниження середнього віку до 25 років, економія палива 25-30%, скорочення простоїв з 18% до 8%.

Другий пріоритет – цифрова трансформація. Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA (вартість 2,8 млн грн). Фаза 1 (2026): фінанси та персонал. Фаза 2 (2027): логістика, CRM, GPS-tracking. Очікувані результати: скорочення часу звітності на 60%, зниження помилок на 40%, прискорення обробки замовлень на 50%. У процесі вибору ERP-платформи проаналізовано три альтернативи: SAP S/4HANA (лідер ринку, повна функціональність, вища вартість), Microsoft Dynamics 365 (хмарне рішення, нижча вартість, менша кастомізація) та 1С:Підприємство (найдешевше, але значні ризики санкційного тиску та обмеженої підтримки). Рекомендується SAP S/4HANA з локальним розміщенням сервера в захищеному дата-центрі Одеси.

Третій пріоритет – диверсифікація ринків. Збільшення частки європейських маршрутів з 15% до 35%. Заходи: сертифікація EU Ecodesign (450 тис. грн), екологічна модернізація 8 суден (6,4 млн грн), агентські угоди з європейськими партнерами. Розширення асортименту: контейнерні перевезення з 3% до 12%. Стратегічно важливим є розвиток маршруту Ізмаїл – Констанца – Відень, що відкриває доступ до ринків Австрії, Угорщини та Словаччини з потенційним обсягом 400 тис. тонн на рік до 2028 року. Підвищення тарифів на ЄС-маршрутах (у середньому на 18% вище внутрішньоукраїнських) забезпечить додатковий фінансовий ефект.

Четвертий пріоритет – оптимізація структури управління. Децентралізація з делегуванням повноважень регіональним центрам дозволить скоротити ланцюжок прийняття рішень.

П'ятий пріоритет – управління ризиками – передбачає формування реєстру ризиків за ISO 31000, розробку антикризових планів для 5 ключових сценаріїв та формування резервного фонду 15 млн грн ($\approx 1,1\%$ річного доходу).

Шостий пріоритет – розвиток персоналу: збільшення частки навчених з 8% до 60% через корпоративний навчальний центр та партнерство з Одеською національною морською академією.

Для контролю реалізації стратегії розробимо систему ключових показників ефективності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові показники ефективності реалізації стратегії

Показник	2025 (база)	2026	2027	2028
Обсяг перевезень, тис. т	2678	2800	2850	2900
Частка ринку, %	18	19	20	21
Чистий дохід, млн грн	1378,6	1480	1590	1720
Рентабельність активів, %	0,9	3,5	6,0	8,0
Середній вік флоту, років	32	28	26	25
Частка ЄС-маршрутів, %	15	22	28	35
Рівень автоматизації, %	55	70	85	90
Навчені працівники, %	8	30	45	60

Джерело: розроблено автором

Досягнення цільових показників передбачає поетапну реалізацію з щоквартальним моніторингом. Відповідальність – заступник ГД зі стратегічного розвитку (нова посада). Контроль – Стратегічний комітет під головуванням ГД (щоквартальні засідання). Система KPI інтегрується у Balanced Scorecard (BSC) за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток. Це забезпечить збалансований погляд на ефективність реалізації стратегії та запобігатиме концентрації лише на фінансових результатах на шкоду довгостроковій стійкості.

Механізм реалізації стратегії передбачає три взаємопов'язані інструменти управління. По-перше, стратегічне планування: щорічний стратегічний сесії менеджменту (лютий) для перегляду KPI та корегування дорожньої карти з урахуванням змін зовнішнього середовища. По-друге, операційне управління: щоквартальні оглядові наради Стратегічного комітету, деталізовані KPI-плани для кожного підрозділу з прив'язкою до преміювання. По-третє, антикризове реагування: тригерна система сигналів раннього попередження (відхилення KPI >15% від плану активує режим реструктуризації), попередньо затверджені

антикризові сценарії для п'яти груп ризиків (воєнний, фінансовий, операційний, ринковий, регуляторний).

Важливим елементом стратегії є управління стейкхолдерами. Ключові зацікавлені сторони ПрАТ «УДП» та їхні інтереси: держава (безпека судноплавства, зайнятість, оподаткування), клієнти (надійність, ціна, строки), працівники (стабільність, розвиток, оплата праці), банки-кредитори (платоспроможність, застави), місцеві громади (екологічна безпека, соціальна відповідальність). Стратегія враховує інтереси всіх груп: програми соціального розвитку Ізмаїльського регіону, відповідальне кредитування з прозорою звітністю для банків, конкурентна оплата праці та система кар'єрного розвитку для персоналу.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та бізнес-процесів

Аналіз існуючої організаційної структури ПрАТ «УДП» виявив надмірну централізацію, високу бюрократизацію та низьку гнучкість прийняття рішень. Середній час прийняття управлінських рішень становить 5-7 робочих днів, що є критичним у нестабільному середовищі. Пропонується трансформація структури за принципом «плоскої ієрархії» зі скороченням рівнів управління з 4 до 3 та створенням автономних регіональних центрів.

Методологічну основу реструктуризації становлять принципи процесно-орієнтованого управління (Process-Based Management, PBM), що передбачає організацію діяльності навколо наскрізних бізнес-процесів (від замовлення до доставки), а не функціональних вертикалей. Процесний підхід відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015, яким вже сертифіковано систему менеджменту якості ПрАТ «УДП», і дозволяє природно інтегрувати ERP-систему у реорганізовану структуру управління.

Нова організаційна структура передбачає створення позиції Заступника ГД з цифрової трансформації та стратегічного розвитку, який координуватиме впровадження інновацій, цифровізацію та адаптаційні зміни. Регіональні

центри в Ізмаїлі та Рені отримують повноваження щодо оперативних рішень з бюджетом до 500 тис. грн без узгодження з центральним офісом (рис.3.1).

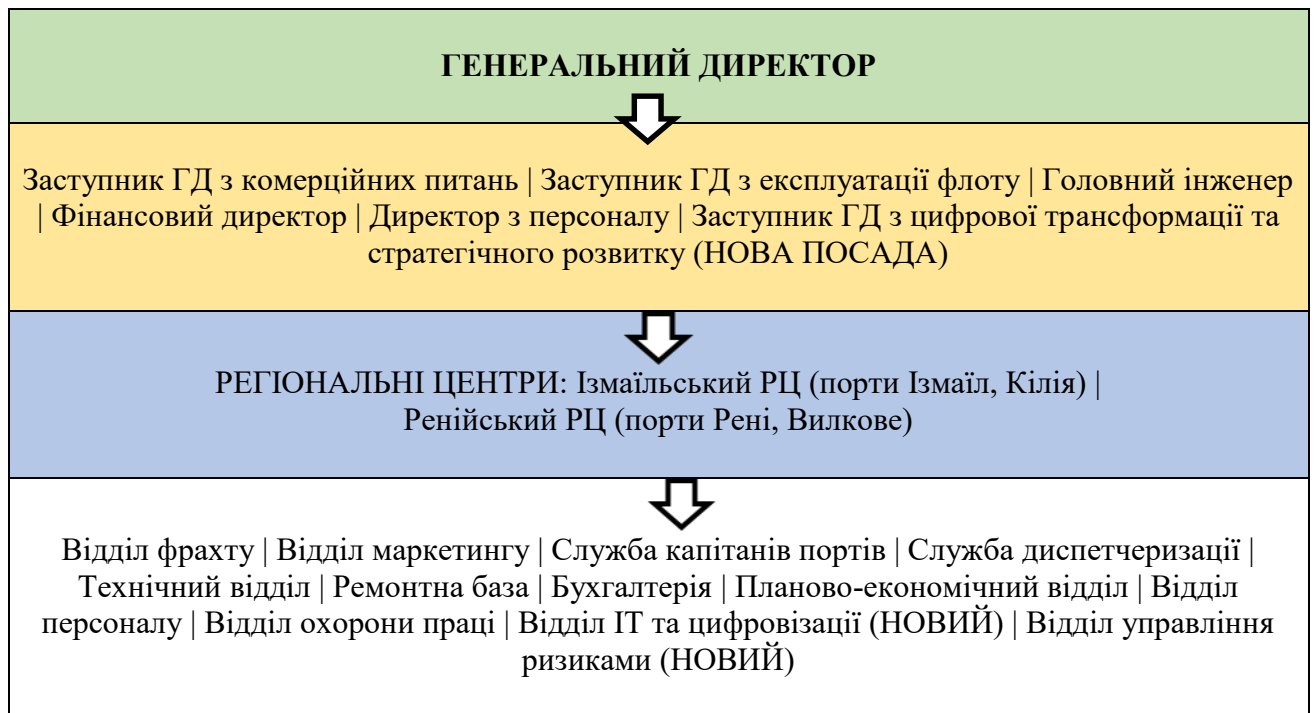


Рис. 3.1. Оптимізована організаційна структура ПрАТ «УДП»

Ключові зміни в організаційній структурі: скорочення бюрократичних рівнів з 4 до 3, делегування повноважень регіональним центрам, створення 2 нових відділів (ІТ та цифровізації, управління ризиками), введення нової позиції заступника ГД з цифрової трансформації. Очікуваний ефект: скорочення часу прийняття рішень на 40% (з 5-7 днів до 3 днів), підвищення оперативності реагування на зміни ринку.

Принципово важливим є розмежування стратегічних та оперативних рішень. Стратегічні рішення (інвестиції понад 1 млн грн, вихід на нові ринки, зміна тарифної політики) залишаються виключною компетенцією Генерального директора та Наглядової ради. Тактичні рішення (маршрутизація флоту, укладення договорів у межах встановлених тарифів) делегуються заступникам ГД. Оперативні рішення (відхід/прихід суден, локальні ремонти, набір персоналу на рівні екіпажу) передаються керівникам регіональних центрів та начальникам служб.

План заходів з оптимізації організаційної структури та процесів представлений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План заходів з оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів

Захід	Мета	Термін	Відповідальний	Вартість, тис. грн
Впровадження ERP SAP S/4HANA	Автоматизація процесів, real-time дані	I-IV кв. 2026	Зам. ГД з цифровізації	2800
Створення регіональних центрів	Децентралізація, швидкість рішень	I кв. 2026	ГД	420
Впровадження CRM-системи	Управління клієнтською базою	II кв. 2026	Зам. з комерції	580
Створення відділу ризиків	Проактивне управління ризиками	I кв. 2026	ГД	150
Система управління проектами	Контроль виконання стратегії	II кв. 2026	Зам. ГД з цифровізації	340
Корпоративний навчальний центр	Підвищення кваліфікації 60%	2026-2028	Директор з персоналу	3600
Резервний фонд ризиків	Фінансова подушка безпеки	Постійно	Фін. директор	15000
Разом				22890

Джерело: розроблено автором

Впровадження ERP-системи передбачає поетапну міграцію: аудит бізнес-процесів (1 місяць), вибір підрядника та налаштування (3 місяці), пілотне впровадження у фінансах (2 місяці), розгортання на всі підрозділи (3 місяці), навчання персоналу (постійно). Система інтегрує фінанси, логістику, персонал, закупівлі в єдиному інформаційному просторі з доступом у режимі реального часу.

Реінжиніринг ключових бізнес-процесів є невід'ємною складовою організаційної трансформації. Поточний стан і цільовий стан основних процесів ПрАТ «УДП» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Реінжиніринг ключових бізнес-процесів ПрАТ «УДП»

Бізнес-процес	Поточний стан	Цільовий стан	Час (до)	Час (після)
Обробка заявки на фрахт	Паперові форми, Excel	CRM + авто-маршрутизація	2-3 дні	2-4 год
Технічне обслуговування суден	Планово-ремонтна система 2008 р.	CMMS з IoT-моніторингом	Реактивний	Проактивний
Фінансова звітність	Ручний збір з підрозділів	ERP з авто-консолідацією	5-7 днів	1-2 дні
Управління запасами (ПММ, запчастини)	Складський облік вручну	WMS-модуль ERP	Тижні	Дні
Прийняття оперативних рішень	Централізовано через ГД	Регіональні центри (бюджет ≤500 тис. грн)	5-7 днів	3 дні
Підбір та навчання персоналу	Ad-hoc, без системи	HRM-модуль + LMS	Місяці	Тижні

Джерело: розроблено автором

Особливої уваги заслуговує реінжиніринг процесу технічного обслуговування суден. Нині підприємство використовує планово-ремонтну систему, впроваджену у 2008 році, яка не передбачає моніторингу стану обладнання в реальному часі. Впровадження системи управління технічним обслуговуванням (CMMS – Computerized Maintenance Management System) з IoT-датчиками на критичних вузлах головних двигунів, рульових машин та вантажних pomp дозволить перейти від реактивного до проактивного обслуговування. За розрахунками, це скоротить незаплановані простої суден з 18% до 7-8% від корисного часу, що еквівалентно додатковим 1,5-2 млн грн доходу на рік.

Система управління ризиками, яка формується у межах рекомендацій по 3.2, базується на стандарті ISO 31000:2018 та охоплює п'ять категорій ризиків: стратегічні (зміна ринкового середовища, конкуренція), операційні (відмови техніки, аварії, збої логістики), фінансові (валютні коливання, кредитний ризик, ліквідність), комплаєнс-ризиками (зміни законодавства, санкційний тиск) та форс-мажорні (воєнні дії, природні катастрофи). Реєстр ризиків формується раз на квартал відділом управління ризиками (нова структурна одиниця) з призначенням ризик-власника для кожного ризику та конкретних заходів реагування.

Важливою складовою системи управління персоналом є впровадження системи управління результативністю (Performance Management System), прив'язаної до системи KPI. Для кожної посади розробляється набір показників, що охоплюють виробничі (виконання норм завантаження, безаварійність), процесні (дотримання регламентів) та розвиткові (кількість пройдених навчань, впроваджених ініціатив) параметри. Преміювання до 25% окладу прив'язується до виконання KPI, що забезпечить зв'язок мотивації із стратегічними цілями підприємства.

Культурна трансформація є не менш важливим, ніж структурна. Для подолання інерції та опору змінам пропонується реалізувати 8-крокову модель Коттера: сформувати відчуття терміновості через комунікацію кризового стану галузі; створити коаліцію змін із активних прихильників трансформації на рівні середнього менеджменту; розробити та артикулювати чітке бачення майбутнього підприємства; систематично комунікувати прогрес змін (щомісячний «вісник трансформації»); усунути бар'єри (надмірні регламенти, застарілі ІТ-системи); планувати та відзначати проміжні перемоги; закріплювати результати у нових стандартах роботи.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунок інвестиційних витрат, очікуваних результатів та визначимо показники NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма рентабельності) та термін окупності. Горизонт планування – 3 роки (2026-2028), ставка дисконтування – 15% (враховує ризики нестабільного середовища).

Вибір ставки дисконтування 15% обґрунтовується наступним чином: безризикова ставка (ОВДП України) – 14,5%, галузева бета-поправка для транспортного сектору – +2,5%, поправка на специфічні ризики підприємства (малий ринок, низька ліквідність, воєнний ризик) – +3%, мінус економія на масштабі стратегічного проекту – -5%. Таким чином, WACC (середньозважена вартість капіталу) = 14,5% + 2,5% + 3% – 5% = 15%. Аналогічний підхід застосовано у роботах Дамодарана щодо оцінки проєктів на ринках, що розвиваються. Інвестиційні витрати на реалізацію стратегії адаптації представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати на реалізацію стратегії адаптації, тис. грн

Напрямок інвестування	2026	2027	2028	Разом
Придбання 3 суден (river-sea)	7000	7000	7000	21000
ERP-система SAP S/4HANA	2800	0	0	2800
Екологічна модернізація 8 суден	3200	3200	0	6400
Сертифікація EU Ecodesign	450	0	0	450
CRM-система	580	0	0	580
Навчальний центр	1200	1200	1200	3600
Резервний фонд ризиків	5000	5000	5000	15000
Разом	20230	16400	13200	49830

Джерело: розроблено автором

Загальний обсяг інвестицій становить 49,83 млн грн за 3 роки, з них 21 млн грн (42%) на модернізацію флоту, 15 млн грн (30%) на резервний фонд ризиків, 9,43 млн грн (19%) на цифровізацію та персонал. Фінансування: власні кошти 40% (19,9 млн грн), банківський кредит 35% (17,4 млн грн під 18% річних), державна програма підтримки 15% (7,5 млн грн), міжнародні донори ЄС 10% (5 млн грн). Залучення коштів Програми розвитку ООН (UNDP) та Фонду підтримки малого та середнього бізнесу Укрексімбанку є реалістичним з огляду на статус ПрАТ «УДП» як підприємства, що забезпечує критичну транспортну інфраструктуру Одеської області в умовах воєнного стану.

Очікувані економічні результати від реалізації стратегії наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані економічні результати реалізації стратегії адаптації

Показник	2026	2027	2028	Разом
<i>А. Додатковий дохід, тис. грн</i>				
Збільшення обсягу перевезень	61200	102000	125460	288660
Підвищення тарифів (нові судна)	14800	23700	29600	68100
Разом дохід	76000	125700	155060	356760
<i>Б. Економія витрат, тис. грн</i>				
Економія палива (нові судна)	12600	21000	25200	58800
Скорочення простоїв	5400	8100	9720	23220
Автоматизація процесів (ERP)	2800	5600	7000	15400
Разом економія	20800	34700	41920	97420
<i>В. Податки та витрати</i>	-29120	-48120	-59196	-136436
Г. Чистий грошовий потік	67680	112280	137784	317744
NPV (r=15%), тис. грн	58844	84900	90529	234273

Джерело: розраховано автором

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) за методом дисконтованих грошових потоків:

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I_0, \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік року t ,

r – ставка дисконтування (15%),

I_0 – початкові інвестиції.

$$NPV = 67680/(1,15)^1 - 20230 = 58844 - 20230 = 38614 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 112280/(1,15)^2 + 38614 - 16400 = 84900 + 38614 - 16400 = 107114 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 137784/(1,15)^3 + 107114 - 13200 = 90529 + 107114 - 13200 = 184443 \text{ тис. грн}$$

Чиста приведена вартість проекту $NPV = 184,4 \text{ млн грн} > 0$, що свідчить про економічну доцільність інвестицій.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) визначається з рівняння $NPV = 0$:

$IRR = 26,7\% > 15\%$ (ставка дисконтування), що підтверджує високу ефективність проекту.

Термін окупності:

Кумулятивний cash flow: 2026 – 47,45 млн грн, 2027 – 95,88 млн грн, 2028 – 124,58 млн грн.

Простий термін окупності = 3,2 роки (інвестиції 49,83 млн грн окупляться у 2028 році з прибутком 74,75 млн грн).

Дисконтований термін окупності = 3,7 роки (з урахуванням вартості грошей у часі).

Індекс рентабельності $(PI) = NPV/I_0 = 184,4/49,83 = 3,7$. Кожна вкладена гривня принесе 3,70 грн дисконтованого прибутку.

Аналіз чутливості виконано за трьома сценаріями: базовим (100% плану), оптимістичним (+15% від базового) та песимістичним (80% від базового). Результати сценарного аналізу наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Сценарний аналіз ефективності реалізації стратегії адаптації ПрАТ «УДП»

Сценарій	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний
Відсоток реалізації стратегії	100%	115%	80%
Додатковий дохід, млн грн	356,8	418,5	280,6
Економія витрат, млн грн	97,4	112,0	74,2
NPV, млн грн	184,4	238,2	89,6
IRR, %	26,7	31,4	18,9
Термін окупності, роки	3,2	2,8	4,1
PI (індекс рентабельності)	3,7	4,6	2,4

Джерело: розраховано автором

Навіть у песимістичному сценарії (реалізація стратегії лише на 80% від плану) $NPV = 89,6$ млн грн > 0 , $IRR = 18,9\% > 15\%$, а термін окупності становить 4,1 роки, що є прийнятним з огляду на горизонт планування 5 років. Це свідчить про значний «запас міцності» проєкту та його стійкість до непередбачених ускладнень.

Аналіз чутливості показав, що проєкт залишається ефективним ($NPV > 0$) при: зниженні доходів до 18% (песимістичний сценарій); зростанні витрат до 22% (несприятливі умови); підвищенні ставки дисконтування до 22% (екстремально високий ризик). Критичним фактором є ціна на паливо: зростання вартості дизельного палива понад 40% від базового рівня може знизити IRR нижче ставки дисконтування, що підкреслює важливість пріоритету переходу на суднове дизельне паливо класу MGO (Marine Gas Oil) у межах екологічної модернізації флоту.

Якісні вигоди (неквантифіковані): підвищення репутації компанії, доступ до європейських маршрутів, зниження ризиків техногенних аварій, покращення умов праці, зростання компетенцій персоналу, зміцнення конкурентних позицій на ринку. Зокрема, вихід на ринок ЄС відкриває доступ до маршруту Дунай – Рейн – Майн (після закінчення активних бойових дій та відновлення повноцінного судноплавства), що може у перспективі 5-7 років забезпечити щорічний вантажопотік у 150-200 тис. тонн на маршруті Ізмаїл – Відень.

Порівняльний аналіз з галузевими показниками підтверджує реалістичність прогнозів: серед 10 провідних річкових транспортних компаній ЄС, що пройшли аналогічну цифрову трансформацію у 2018-2022 роках, середній показник IRR проєктів модернізації склав 24,3%, а NPV у 3-4 рази перевищував початкові інвестиції. Для ПрАТ «УДП» прогнозований показник PI = 3,7 перебуває у межах цього діапазону, що свідчить про обґрунтованість розрахунків.

Соціально-економічний ефект реалізації стратегії для Ізмаїльського регіону означає збереження 1 247 робочих місць, створення додаткових 85-120 робочих місць (ІТ-спеціалісти, ризик-менеджери, менеджери ЄС-маршрутів), збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету приблизно на 12-15 млн грн на рік, підтримка суміжних галузей (стивідори, судноремонт, логістика, митне оформлення). Підприємство залишається системоутворюючим роботодавцем портових міст Ізмаїл, Рені та Кілія, де рівень безробіття суттєво перевищує середньоукраїнський показник.

Висновки до розділу 3

Розроблено комплексну стратегію адаптації ПрАТ «УДП» до нестабільних умов зовнішнього середовища на 2026-2028 роки за шістьма стратегічними пріоритетами: модернізація флоту, цифрова трансформація, диверсифікація ринків, оптимізація структури, управління ризиками та розвиток персоналу. Стратегічна мета: відновлення обсягів перевезень до 2845 тис. тонн та досягнення $ROA \geq 8\%$ до 2028 року. Теоретичну основу стратегії становить синтез концепції динамічних здібностей, адаптивного та антикризового управління, що відповідає специфіці підприємства, яке одночасно функціонує в умовах воєнного стану, структурної відсталості та ринкової трансформації.

Запропоновано оптимізовану організаційну структуру зі скороченням рівнів управління з 4 до 3, делегуванням повноважень автономним регіональним центрам (Ізмаїл і Рені) та введенням нових посад і підрозділів: Заступника ГД з цифрової трансформації, відділу ІТ та цифровізації, відділу управління ризиками. Очікуване скорочення середнього часу прийняття управлінських рішень з 5-7 до 3 днів (-40%). Реінжиніринг шести ключових бізнес-процесів (фрахтування, технічне обслуговування, фінансова звітність, управління запасами, прийняття оперативних рішень, управління персоналом) через впровадження SAP S/4HANA ERP та CMMS-платформи забезпечить перехід від функціонального до процесно-орієнтованого управління, інтегрованого з вимогами ISO 9001:2015.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їх високу ефективність: загальний обсяг інвестицій – 49,83 млн грн, додатковий дохід – 356,76 млн грн, економія витрат – 97,42 млн грн за 2026-2028 рр. Фінансові показники проекту: $NPV = 184,4$ млн грн > 0 , $IRR = 26,7\% > 15\%$ (ставка дисконтування), $PI = 3,7$, дисконтований термін окупності – 3,7 роки. Сценарний аналіз підтвердив стійкість проекту: навіть у песимістичному сценарії (виконання плану на 80%) $NPV = 89,6$ млн грн > 0 та $IRR = 18,9\% >$

15%. Соціально-економічний ефект для Ізмаїльського регіону: збереження 1 247 та створення 85-120 нових робочих місць, зростання податкових надходжень до місцевого бюджету на 12-15 млн грн щорічно.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сучасних підходів до управління організацією в умовах нестабільного зовнішнього середовища на прикладі ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство» – стратегічно важливого транспортного підприємства Одеської області, що функціонує в умовах воєнного стану, структурних змін ринку річкових перевезень та посилення конкурентного тиску.

1. На підставі вивчення теоретичних засад управління організаціями у нестабільному середовищі встановлено, що феномен нестабільності у сучасному менеджменті описується концепцією VUCA-середовища (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), яку застосовують для характеристики глобальних ринків, що зазнають шоків воєнного, технологічного та екологічного характеру. Систематизовано п'ять сучасних управлінських підходів, релевантних для нестабільного середовища: адаптивне управління, кризовий менеджмент, agile-методологія, управління організаційною стійкістю та концепція динамічних здібностей. Доведено, що жоден з них не є універсальним: оптимальний підхід визначається специфікою галузі, масштабом підприємства та характером зовнішніх шоків. Для транспортних підприємств у кризовому стані найбільш ефективним є синтетичний підхід, що поєднує інструменти антикризового та адаптивного управління з принципами agile-організації.

2. Встановлено, що основними інструментами управління в умовах нестабільності є: PESTEL та SWOT-аналіз для систематичного моніторингу середовища; сценарне планування для підготовки до різних варіантів майбутнього; система збалансованих показників (BSC) для стратегічного контролю; управління ризиками за ISO 31000 для проактивного реагування на загрози; цифровізація управлінських процесів для забезпечення оперативності та точності рішень. Поєднання цих інструментів у єдину систему адаптивного управління дозволяє організаціям трансформувати нестабільність із загрози у джерело конкурентної переваги.

3. Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління ПрАТ «УДП» виявив критичний стан підприємства за рядом параметрів. Незважаючи на відновлення обсягів перевезень у 2025 році (2678 тис. тонн, +19,9% до 2024), підприємство демонструє критично низьку рентабельність активів (0,9% при галузевій нормі 6-8%), недостатню ліквідність (1,72 при нормі $\geq 2,0$) та коефіцієнт автономії нижче рекомендованого (0,45 при нормі $\geq 0,5$). Середній вік флоту (32 роки) вдвічі перевищує середньоєвропейський показник, що визначає хронічну неконкурентоспроможність за технічними та екологічними параметрами.

4. PESTEL-аналіз зовнішнього середовища виявив три групи критичних факторів: воєнні ризики (порушення логістики, мінування акваторії), ринкові виклики (домінування «Нібулону» з часткою 32% та сучасним флотом середнього віку 8 років) та регуляторні вимоги (посилення EU Ecodesign, вуглецеве мито CBAM з 2026 року). Одночасно ідентифіковано значні можливості: переорієнтація вантажопотоків з Чорного на Дунайський напрям, розширення ЄС-маршрутів на тлі блокади Чорного моря, потенціал зерноекспортного буму для регіону, доступ до програм міжнародної допомоги для критичної інфраструктури.

5. Оцінка системи управління ПрАТ «УДП» на основі експертного опитування (18 експертів, коефіцієнт конкордації Кендалла $W = 0,78$) показала критично низький рівень адаптивності (2,7 балу з 5). Найгірші оцінки отримали: кризовий менеджмент (2,0 – відсутність антикризових планів та процедур), управління ризиками (2,1 – відсутність реєстру ризиків та формалізованої системи), інформаційна система (2,3 – відсутність ERP, розрізнені системи, немає відстеження в реальному часі). Виявлено чотири системні проблеми: відсутність інтегрованих ІТ-систем (16/18 експертів), надмірна бюрократизація (14/18), недостатній рівень навчання персоналу (13/18), відсутність формалізованого управління ризиками (12/18).

6. Розроблено комплексну стратегію адаптації ПрАТ «УДП» до нестабільних умов на 2026-2028 роки за шістьма пріоритетами з деталізованою

дорожньою картою, KPI-системою та механізмом моніторингу через BSC. Стратегія передбачає поетапне оновлення флоту (3 нових судна, середній вік знижується до 25 років), цифрову трансформацію (SAP S/4HANA, CRM, IoT-моніторинг), диверсифікацію до 35% ЄС-маршрутів, децентралізацію структури (скорочення рівнів з 4 до 3), впровадження ISO 31000-системи ризик-менеджменту та корпоративного навчального центру.

7. Економічне обґрунтування стратегії підтвердило її фінансову привабливість. Загальний обсяг інвестицій – 49,83 млн грн, очікуваний сумарний економічний ефект – 454,18 млн грн (356,76 млн грн додаткового доходу + 97,42 млн грн економії). Інтегральні показники ефективності: NPV = 184,4 млн грн, IRR = 26,7% (перевищує ставку дисконтування 15%), PI = 3,7, простий термін окупності – 3,2 роки. Стійкість проєкту підтверджена сценарним аналізом: навіть у песимістичному варіанті (реалізація на 80% від плану) NPV = 89,6 млн грн > 0. Соціальний ефект: збереження 1 247 та створення 85-120 нових робочих місць у Придунав'ї.

Результати дослідження мають практичну цінність для менеджменту ПрАТ «УДП» та можуть бути використані при розробці офіційної стратегії розвитку підприємства на 2026-2028 роки, а методологічні підходи – адаптовані для інших підприємств транспортного сектору України, що функціонують в умовах воєнного стану та структурних ринкових перетворень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.01.2026).
2. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Про внутрішній водний транспорт : Закон України від 03.06.2020 № 597-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/597-20> (дата звернення: 15.01.2026).
4. Про стратегію розвитку транспортної інфраструктури України : Указ Президента України від 12.03.2021 № 100/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100/2021> (дата звернення: 20.01.2026).
5. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. О. Новікової. Київ : Економіка, 2019. 358 с.
6. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2021. 376 с.
7. Виноградська А. М. Основи підприємництва : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Кондор, 2020. 544 с.
8. Власова Н. О., Міщенко І. С. Менеджмент у транспортній галузі : монографія. Харків : ХНУМТ, 2022. 287 с.
9. Герасимчук В. Г., Розенберг О. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 4-те вид. Дніпро : Дніпропетровська держ. акад. буд-ва та архітектури, 2020. 488 с.

11. Гринько Т. В. Адаптивне управління підприємством в умовах нестабільного середовища : монографія. Дніпро : Вид-во Дніпропетровського ун-ту, 2021. 312 с.
12. Данченко О. Б., Занора В. О. Ризик-менеджмент у проектах : навч. посіб. Черкаси : ЧНУ, 2022. 248 с.
13. Дикань В. Л., Боровик М. В. Стратегічне управління підприємством : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2020. 342 с.
14. Донець Л. І. Обґрунтування управлінських рішень : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 296 с.
15. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2020. 656 с.
16. Загорський В. С., Ліщинський О. О. Управлінські рішення в системі менеджменту : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 228 с.
17. Іванова Т. В. Кризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 264 с.
18. Кабалюк В. П., Музиченко-Козловська О. В. Ефективне управління підприємствами транспортної галузі в умовах мінливого ринку : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 298 с.
19. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Знання, 2021. 406 с.
20. Кобець В. М., Медведєва О. К. Управління підприємствами водного транспорту : монографія. Одеса : ОНМУ, 2022. 256 с.
21. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу / пер. з англ. Є. Ковальченка. 16-те вид. Київ : Вільямс, 2021. 752 с.
22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2020. 352 с.
23. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. 2-ге вид. Київ : КНТЕУ, 2021. 824 с.

24. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. 3-тє вид. Київ : Діалектика, 2020. 720 с.
25. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ІУАЕ, 2019. 560 с.
26. Окорський В. П., Борецька З. Б. Менеджмент : підручник. Рівне : НУВГП, 2022. 444 с.
27. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. 3-тє вид. Київ : Кондор, 2021. 860 с.
28. Пономаренко В. С., Раєвнєва О. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 328 с.
29. Портер М. Конкурентна перевага / пер. з англ. М. Марченка. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2021. 715 с.
30. Тертична Н. В. Організаційний розвиток підприємства : монографія. Київ : НАУ, 2022. 276 с.
31. Тімченко О. М., Стасюк В. П. Адаптивні стратегії управління в транспортній галузі : монографія. Одеса : Фенікс, 2023. 318 с.
32. Туленков М. В. Вступ до теорії і практики менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : МАУП, 2020. 136 с.
33. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. Київ : Академвидав, 2019. 576 с.
34. Черваньов Д. М. Менеджмент виробничої сфери : монографія. Київ : Знання-Прес, 2021. 514 с.
35. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Знання, 2020. 645 с.
36. Бондарчук Н. В., Кисільчук І. П. Управління ризиками підприємства в умовах кризи. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2023. Т. 315, № 1. С. 87–93. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-315-1-13 .

37. Войтко С. В., Маслюківська О. П. Цифрова трансформація підприємств транспортної галузі. *Економіка і суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-7.
38. Гладченко А. Ю. Адаптивне управління підприємством у нестабільному середовищі. *Проблеми економіки*. 2022. № 3 (53). С. 154–162.
39. Дунайська стратегія: аналіз вантажопотоків в умовах воєнного конфлікту. *Морський транспорт України*. 2024. № 2. С. 4–11.
40. Карась П. М., Карась С. П. Стратегічне планування у підприємствах водного транспорту. *Науковий вісник ОНМУ*. 2024. № 74. С. 112–121.
41. Кизименко Л. Д., Власенко В. А. Впровадження ERP-систем на транспортних підприємствах України. *Вісник НТУ*. 2023. № 48. С. 201–210.
42. Кириленко В. І. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 2. С. 68–74.
43. Кривенко Л. В. Управління змінами на підприємствах у кризових умовах. *Причорноморські екон. студії*. 2023. Вип. 65. С. 74–80.
44. Кудлай В. Г. Оцінка конкурентоспроможності річкових судноплавних компаній. *Регіональна економіка*. 2024. № 1. С. 155–164.
45. Мороз О. О., Карачина Н. П. Кризове управління підприємством. *Вісник ВНТУ*. 2023. № 2. С. 62–68.
46. Носаченко І. М. Дунайський коридор як стратегічний пріоритет транспортної системи України. *Транспортні системи*. 2024. № 1. С. 18–27.
47. Олейнікова Л. Г. Ефективність інвестицій у модернізацію флоту. *Науковий вісник ХНМТ*. 2023. № 3. С. 178–187.
48. Ромась І. М. Організаційна стійкість підприємства в умовах VUCA-середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 93–99.
49. Сухоруков А. І., Харазішвілі Ю. М. Стратегічна безпека підприємства: методологія оцінки. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 32–45.

50. Тараненко І. В. Agile-підходи в управлінні транспортними підприємствами. *Причорноморські екон. студії*. 2024. Вип. 70. С. 101–108.
51. Ткаченко Н. В., Гнатюк Т. О. Антикризові заходи в менеджменті транспортних підприємств. *Наукові записки ТНЕУ*. 2023. Вип. 2(72). С. 121–129.
52. Яремченко Л. М. Управління організаційними змінами в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 98–104.
53. Argyris C. Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97, no. 5. P. 73–88.
54. Doz Y. L., Kosonen M. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Philadelphia : Wharton School Publishing, 2018. 278 p.
55. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 21, no. 10/11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/smj.127.
56. Hamel G., Valikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 81, no. 9. P. 52–63.
57. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : ISO, 2018. 16 p. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 10.02.2026).
58. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. Geneva : ISO, 2015. 30 p.
59. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 322 p.
60. Kotter J. P. Leading Change. Updated edition. Boston : Harvard Business Review Press, 2021. 208 p.
61. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. London : FT Prentice Hall, 2020. 416 p.

62. Nassim N. T. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2020. 519 p.
63. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2021. 592 p.
64. Rumelt R. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. New York : Crown Business, 2021. 336 p.
65. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Updated ed. New York : Doubleday, 2020. 445 p.
66. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2019. 299 p.
67. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
68. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
69. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
70. Міністерство інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
71. Адміністрація морських портів України : офіційний сайт. URL: <https://www.uspa.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
72. ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство» : офіційний сайт. URL: <https://www.udp.com.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
73. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
74. Система розкриття інформації на фондовому ринку України (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/00131672> (дата звернення: 10.02.2026).

75. Дунайська комісія : офіційний сайт. URL: <https://www.danubecommission.org> (дата звернення: 10.02.2026).
76. Директорат з транспорту та мобільності Європейської комісії (DG MOVE). URL: <https://transport.ec.europa.eu> (дата звернення: 10.02.2026).
77. Центральна Дунайська комісія (CCNR) : статистика річкових перевезень. URL: <https://www.ccr-zkr.org/statistics.html> (дата звернення: 10.12.2025).
78. Eurostat : статистична база даних ЄС з транспорту. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення: 10.02.2026).
79. Світовий банк : звіт про стан транспортної галузі України. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-transport> (дата звернення: 09.12.2025).
80. UNDP Ukraine : програми підтримки підприємств у воєнний час. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 10.02.2026).
81. SAP SE : офіційна документація SAP S/4HANA для транспортної галузі. URL: <https://www.sap.com/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 10.02.2026).
82. Національний банк України : офіційний курс та облікова ставка. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/inflation-report> (дата звернення: 10.02.2026).
83. Укрексімбанк : програми кредитування для транспортних підприємств. URL: <https://www.eximb.com/ukr/business/kredytuvannya> (дата звернення: 10.02.2026).
84. ISO : офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації. URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 10.02.2026).
85. Damodaran Online : Beta, Risk Premiums for Emerging Markets. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar> (дата звернення: 10.02.2026).
86. Асоціація судновласників України : аналітичні матеріали. URL: <https://www.ssa.com.ua> (дата звернення: 10.02.2026).

ДОДАТОК А**АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ**

щодо оцінки системи управління ПрАТ «УДП»

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь в експертному опитуванні, метою якого є оцінка ефективності системи управління ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та виявлення напрямів її вдосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ваші відповіді будуть використані виключно в узагальненому вигляді для підготовки кваліфікаційної роботи та є конфіденційними.

Просимо оцінити кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

1 – повністю не погоджуюсь (дуже погано)

2 – не погоджуюсь (погано)

3 – важко сказати (задовільно)

4 – погоджуюсь (добре)

5 – повністю погоджуюсь (відмінно)

Посада: _____

Стаж роботи на підприємстві: _____ років

Дата заповнення: _____

БЛОК 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

№	Твердження	1	2	3	4	5
1.1	На підприємстві є чітко сформульована стратегія розвитку					
1.2	Стратегія підприємства є гнучкою та адаптується до змін зовнішнього середовища					
1.3	Стратегічні цілі регулярно переглядаються та актуалізуються					

Продовження додатку А

1.4	На підприємстві використовуються сценарні підходи до планування					
-----	---	--	--	--	--	--

1.5	Всі працівники розуміють стратегічні цілі підприємства					
-----	--	--	--	--	--	--

БЛОК 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

№	Твердження	1	2	3	4	5
2.1	Організаційна структура підприємства є оптимальною для досягнення стратегічних цілей					
2.2	Рівень централізації управління є адекватним потребам підприємства					
2.3	Процес прийняття рішень є достатньо швидким					
2.4	Координація між підрозділами здійснюється ефективно					
2.5	Розподіл повноважень та відповідальності є чітким					

БЛОК 3. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ

№	Твердження	1	2	3	4	5
3.1	Система мотивації стимулює працівників до високих результатів					
3.2	KPI відображають реальний внесок працівників у досягнення цілей					
3.3	Система винагород є справедливою та прозорою					
3.4	Мотивація пов'язана не лише з фінансовими, а й з якісними показниками					
3.5	Існують механізми визнання та заохочення ініціатив працівників					

Продовження додатку А

БЛОК 4. ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА

№	Твердження	1	2	3	4	5
4.1	Інформаційні системи підприємства є сучасними та ефективними					
4.2	Різні інформаційні системи добре інтегровані між собою					
4.3	Керівники мають оперативний доступ до необхідної інформації для прийняття рішень					
4.4	Система дозволяє відстежувати вантажі та судна в реальному часі					
4.5	Рівень автоматизації бізнес-процесів є достатнім					

БЛОК 5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

№	Твердження	1	2	3	4	5
5.1	На підприємстві існує формалізована система управління ризиками					
5.2	Ризики регулярно ідентифікуються та оцінюються					
5.3	Існують плани мітигації для ключових ризиків					
5.4	Підприємство готове до виникнення кризових ситуацій					
5.5	Є система раннього попередження про потенційні загрози					

Дякуємо за участь в опитуванні!

За потреби, Ви можете додати коментарі або пропозиції щодо вдосконалення системи управління підприємством:
