

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Застосування SMART-інструментів для управління проектами
відновлення бізнесу»**

**Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Іван Шаламай

Керівник: д.е.н, професор Ольга КІБІК

Рецензент: к.е.н., доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ SMART- ІНСТРУМЕНТІВ	7
1.1. Сутність та особливості реалізації етапів життєвого циклу проєктів відновлення бізнесу в умовах кризового середовища	7
1.2. Поняття та класифікація SMART-інструментів у проєктному менеджмент	14
1.3. SMART-підхід у плануванні та оцінці ефективності проєктів	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансового стану бізнес-структури	25
2.2. Аналіз впливу кризових факторів на діяльність бізнес-структури та потреби у проєктах відновлення	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ІНСТРУМЕНТІВ	41
3.1. Формування стратегічних засад реалізації проєкту відновлення бізнесу за критеріями SMART	41
3.2. Оцінка економічної та управлінської ефективності від впровадження запропонованих рішень, аналіз можливих ризиків	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Сучасне ділове середовище перейшло від прогнозованої стабільності до стану, де глибокі системні кризи стали особливістю функціонування ринків. За таких умов життєздатність бізнесу визначається не попереднім масштабом чи накопиченим капіталом, а швидкістю та якістю розгортання проєктів відновлення. Реалізація таких проєктів відбувається в умовах жорсткого дефіциту часу та фінансів. Відповіддю на цей виклик є імплементація SMART-інструментів. Виступаючи одночасно як жорсткий критерій якості планування та як набір сучасних технологій для моніторингу виконання завдань, SMART-інструменти є фундаментом, який дозволяє компаніям мінімізувати збитки та вийти з кризи з оновленою, більш стійкою архітектурою бізнес-процесів.

Проблематика управління проєктами, антикризового менеджменту та діджиталізації бізнес-процесів знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Бушуєва С., Горбаченка С., Кібік О., Котлубая В., Новікової М., Слободянюк О., Чухрай Н., Тарасюка Г., Друкера П. Дослідження вчених присвячені питанням проєктного аналізу, управління змінами та стратегічного планування в умовах ризику. Водночас з огляду на характер сучасних викликів та стрімкий технологічний прогрес, потребують подальшого вивчення та систематизації механізми практичної інтеграції новітніх SMART-інструментів безпосередньо в управління проєктами відновлення вітчизняних бізнес-структур.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо застосування SMART-інструментів для ефективного управління проєктами відновлення бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, специфіку та життєвий цикл проєктів відновлення бізнесу в умовах кризового середовища;

- дослідити поняття та класифікацію SMART-інструментів у сучасному проєктному менеджменті;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан та оцінити вплив кризових факторів на діяльність бізнес-структури;
- проаналізувати наявну систему управління проєктами бізнес-структури та рівень використання в ній SMART-технологій;
- розробити план проєкту відновлення бізнесу з використанням критеріїв SMART;
- обґрунтувати вибір та етапи впровадження інноваційних SMART-інструментів для управління запропонованим проєктом;
- провести оцінку ефективності та впливу запропонованих рішень на результати діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктами відновлення та розвитку бізнесу в умовах кризового зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до застосування SMART-інструментів в управлінні проєктами відновлення бізнес-структур.

Застосовано широкий спектр методів дослідження, включаючи наукову абстракцію, логічні операції дедукції та індукції, системний та комплексний аналіз тощо. Інформаційну базу для дослідження склали наукові та навчальні публікації, статистичні дані, фінансова звітність і внутрішня документація досліджуваної бізнес-структури.

Результати роботи було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (23.04 2026 р., м. Одеса).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ SMART-ІНСТРУМЕНТІВ

1.1. Сутність та особливості реалізації етапів життєвого циклу проєктів відновлення бізнесу в умовах кризового середовища

Кризове середовище - це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування бізнес-структури, за яких вона стикається з високою невизначеністю, частими та непередбачуваними змінами, посиленими ризиками, що ускладнюють планування й реалізацію проєктів на всіх етапах їх життєвого циклу. У таких умовах, як правило, спостерігається погіршення фінансового стану бізнес-структур, порушення ланцюгів постачання, скорочення попиту та обмеження доступу до фінансових і матеріальних ресурсів, що зумовлює необхідність переходу до антикризових підходів в управлінні й прийняття швидких адаптивних управлінських рішень. Кризові явища супроводжуються зростанням внутрішньої напруги в колективах, дефіцитом кваліфікованого персоналу та зниженням довіри з боку ключових стейкхолдерів, у зв'язку з чим підвищується значення ефективної комунікації, системного управління ризиками та забезпечення безперервності критично важливих бізнес-процесів у межах проєктів відновлення [5].

Для українських бізнес-структур кризове середовище має додаткові специфічні риси, пов'язані з повномасштабною війною, воєнним станом та глибокою структурною трансформацією національної економіки. Воно характеризується значними фізичними руйнуваннями виробничої, транспортної та логістичної інфраструктури, релокацією бізнесу, вимушеним призупиненням або скороченням діяльності частини суб'єктів господарювання, що посилює розрив ланцюгів постачання й збуту та потребує постійного пошуку нових

ринків, форматів співпраці й партнерств. Для більшості бізнес-структур України типовими є дефіцит трудових ресурсів (унаслідок мобілізації, зовнішньої та внутрішньої міграції), підвищені витрати на забезпечення безпеки та енергозабезпечення, високий рівень регуляторної та податкової невизначеності, що знижує інвестиційну активність та ускладнює ініціювання й реалізацію проєктів відновлення. Разом з тим український бізнес демонструє високий рівень адаптивності: розширюються масштаби цифровізації, впроваджуються дистанційні й гібридні формати діяльності, активізується диверсифікація продуктів і ринків, а також зростає роль державних і міжнародних програм підтримки, що формує підґрунтя для реалізації проєктів відновлення та підвищення стійкості бізнес-структур у середньо- та довгостроковій перспективі [14].

Сутність проєктів відновлення бізнесу в кризі полягає в цілеспрямованому, обмеженому в часі комплексі заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства після шоків (економічних, військових, техногенних тощо).

Йдеться не про випадкові чи розрізнені дії, а про системну програму, яка має чітко визначені цілі (наприклад: відновити ліквідність, вийти на беззбитковість, повернути частку ринку). У межах такого проєкту поєднуються фінансові, організаційні, операційні, правові, кадрові й комунікаційні заходи, які узгоджені в одному плані. Кожен блок дій має свої строки, відповідальних і показники результативності (KPI).

Проєкт відновлення – це тимчасовий формат управління, створений для подолання кризи й виходу на нову «нормальність». Він починається з моменту визнання кризового стану (чи настання шокової події) і триває до досягнення визначених критеріїв стабілізації (потрібний рівень ліквідності, прибутковості, завантаження потужностей тощо). На відміну від постійних функцій менеджменту, проєкт має завершитися або трансформуватися у програму розвитку.

Фінансова складова сутності проекту охоплює стабілізацію грошових потоків (оперативне скорочення витрат, прискорення інкасації дебіторської заборгованості управління запасами, реструктуризацію боргів (переговори з кредиторами, зміна графіків погашення, відтермінування, часткове списання), залучення додаткового фінансування (антикризові кредити, інвестор, гранти, страхові виплати у разі катастроф або війни). Метою є відновити здатність бізнесу своєчасно виконувати зобов'язання та уникнути банкрутства.

Відновлення операційної діяльності передбачає запуск або перенесення виробництва (релокація, оренда нових потужностей, переналаштування технологічних ліній), відновлення ланцюгів постачання (пошук нових постачальників, логістичних маршрутів, змінення складу сировини), відновлення або переналаштування IT-інфраструктури (резервні центри обробки даних, системи резервного копіювання, кіберзахист), відновлення сервісу для клієнтів (канали продажів, обслуговування, підтримка). Завданням є повернути здатність бізнесу стабільно виконувати основні функції й генерувати операційний дохід.

Недостатньо просто «запустити» бізнес – потрібно, щоб він міг успішно конкурувати в зміненому середовищі. Проєкт відновлення містить перегляд бізнес-моделі (цільові сегменти, ціннісна пропозиція, канали дистрибуції, структура доходів і витрат), оновлення продуктів/послуг (адаптація до нових потреб клієнтів, підвищення якості, цифровізація), зміцнення бренду та довіри (комунікація про надійність, безпеку, соціальну відповідальність). Відновлення конкурентоспроможності означає перехід від «виживання» до здатності стабільно утримувати або нарощувати позиції на ринку [13].

Зауваження «після шоків (економічних, військових, техногенних тощо)» підкреслює, що економічні шоки – це різкі зміни курсу, інфляції, попиту, доступу до фінансування; військові – руйнування активів, блокування логістики, релокація персоналу, фізичний ризик для людей; техногенні – аварії, катастрофи, пожежі, збої енергопостачання, масштабні IT-збої. Для кожного типу шоку портфель заходів частково різний (наприклад, релокація і відбудова при

військових/техногенних ризиках, глибока фінансова санація при економічних), але логіка проекту як цілеспрямованого тимчасового комплексу заходів лишається однаковою [25].

Проекти відновлення є складовою антикризового управління. Вони поєднують фінансову санацію, реструктуризацію, організаційні зміни та заходи з безперервності бізнесу й відновлення після інцидентів. Їм притаманні жорсткі часові обмеження, дефіцит ресурсів, високий рівень ризику та необхідність швидкого прийняття рішень на основі неповної інформації.

Специфіка полягає також у багатовимірності цілей. Одночасно слід стабілізувати ліквідність, відновити ключові бізнес процеси, зберегти критичний персонал і клієнтську базу, а також закласти основу для подальшого розвитку. У кризовому середовищі такі проекти тісно інтегруються з системами, які задають рамки для оцінки загроз, їхнього впливу та побудови планів реагування.

Типові завдання проектів відновлення є такими:

1. Діагностика масштабів збитків, причин кризи та «вузьких місць» бізнес-моделі полягає у проведенні комплексної оцінки фінансових, операційних та інфраструктурних втрат, а також у виявленні ключових факторів, що спричинили кризу (як зовнішніх, так і внутрішніх). У межах цього завдання ідентифікуються «вузькі місця» бізнес-моделі – процеси, ресурси, ринки чи ланки ланцюга створення вартості, які найбільше обмежують відновлення діяльності та подальше зростання бізнес-структури. Для діагностики зазвичай застосовують аналіз фінансової звітності, картування бізнес-процесів, опитування й інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, що дає можливість сформулювати обґрунтовану інформаційну базу для розроблення подальшої антикризової програми проекту відновлення [39].

2. Розроблення антикризової програми, що передбачає узгоджений набір фінансових і операційних заходів: від санації (пошук додаткового капіталу, продаж непрофільних активів) та реструктуризації боргу (зміна графіків платежів, відсоткових ставок, можливі debt-to-equity схеми) до оптимізації витрат і перегляду структури бізнесу. Важливим елементом є ревізія портфеля

продуктів, наслідком цього можуть бути: відмова від нерентабельних напрямів, концентрація на ключових ринках, запуск нових продуктів, які краще відповідають посткризовому попиту [33].

3. Відновлення операцій. Завданням цього блоку є поетапний запуск критично важливих операцій: відновлення виробничих і логістичних потужностей, укладання нових угод з постачальниками, переорієнтація транспортних маршрутів, відновлення роботи складів та сервісних підрозділів. Окремо виділяють відновлення IT-інфраструктури (сервери, бази даних, прикладні системи), що забезпечує доступ до інформації, безперервність бізнес-процесів і можливість переходу на резервні чи хмарні рішення у разі повторних збоїв.

4. Організаційні зміни спрямовані на оновлення структури управління, систем мотивації, кадрові рішення. У процесі відновлення часто виникає потреба переглянути організаційну структуру: скорочення зайвих рівнів управління, посилення проектних та антикризових команд, перерозподіл повноважень і відповідальності. Відповідні кадрові рішення (оновлення керівної ланки, підвищення ключових фахівців, навчання персоналу) поєднуються з удосконаленням систем мотивації, орієнтованої на досягнення цілей відновлення, підвищення продуктивності та утримання критично важливих працівників.

5. Формування стратегії відновлення й посткризового розвитку, щоб закріпити нові позиції на ринку. Формування цілісної стратегії передбачає короткострокові кроки з відновлення з довгостроковими орієнтирами зростання: визначаються цільові ринки, конкурентні переваги, нові бізнес-моделі та інвестиційні пріоритети. Така стратегія має фіксувати уроки кризи, передбачати механізми підвищення стійкості бізнес-структури до майбутніх шоків (резерви, диверсифікація, плани безперервності) і формувати основу для наступних хвиль проєктів розвитку.

Більшість українських бізнес-структур після шокового падіння 2022 року частково або повністю відновили діяльність за рахунок релокації, зміни ринків

збуту та участі в програмах підтримки держави й міжнародних організацій. Найшвидше адаптувалися малі та середні підприємства у торгівлі, переробній промисловості, ІТ та будівництві, які змогли перебудувати логістику, цифровізувати процеси та активніше вийти на зовнішні ринки. Частина промислових компаній змогла відновити виробництво після релокації, модернізувати обладнання й переорієнтуватися на експорт завдяки грантам, пільговому фінансуванню та програмам ЄС/міжнародних фінансових організацій. Багато бізнесів, переміщених із зон бойових дій, відновили операції в центральних і західних регіонах, частина з них закріпилася на нових локаціях і розширила ринки збуту. Окремі компанії (зокрема виробники добавок до бетону, будматеріалів, текстилю) наростили частку експорту до ЄС і США, компенсуючи падіння внутрішнього попиту та використовуючи післявоєнний попит на відбудову. Значна частина ІТ компаній забезпечила безперервність роботи через віддалені формати, релокацію персоналу та розширення портфеля міжнародних клієнтів, посиливши валютні надходження в економіку. Регіональні кейси (наприклад, машинобудівні та металообробні підприємства, що отримали технічну допомогу та гранти) демонструють відновлення виробництва й створення нових робочих місць навіть у прифронтових областях.

У наукових і практичних джерелах життєвий цикл проєкту відновлення зазвичай описують як послідовність етапів – від діагностики кризи до повернення до стабільного функціонування й підвищення стійкості. На практиці це поєднує підходи антикризового управління, реінжинірингу бізнес процесів та життєвого циклу [5, 8, 15].

Життєвий цикл проєкту відновлення поєднує ряд етапів (табл. 1.1).

Сутність реалізації етапів життєвого циклу проєктів відновлення бізнесу в умовах кризового середовища полягає в поетапному переході від діагностики кризових проявів до стабілізації та посткризового розвитку на основі цілісної, керованої моделі проєкту.

Таблиця 1.1

Характеристика етапів життєвого циклу проекту відновлення організації

Етап	Зміст у проекті відновлення	Ключові результати
Ініціація та діагностика	Виявлення кризи, аналіз загроз, оцінка збитків і стану підприємства.	Діагностичний звіт, карта ризиків, перелік критичних процесів.
Антикризова модель і програма	Розроблення антикризової моделі й програми відновлення.	Антикризова програма, цілі відновлення, варіанти сценаріїв.
Планування та ресурси	Детальний план робіт, бюджет, команда.	План проекту, узгоджений бюджет, сформована команда.
Впровадження	Реалізація фінансових, організаційних, технічних змін.	Часткове або повне відновлення операцій, реструктуризація.
Моніторинг і корекція	Контроль виконання, корекція заходів, управління ризиками.	Актуалізований план, усунення відхилень, зниження ризиків.
Стабілізація та розвиток	Вихід на стабільну роботу, підвищення конкурентних позицій.	Досягнення цільових показників, оновлена стратегія.
Посткризове навчання	Аналіз досвіду, зміцнення системи антикризового управління.	Оновлені політики BCM/DR, план дій на майбутні кризи.

Джерело: розроблено автором на основі [5, 8, 15]

Кожен етап набуває специфічного змісту, зокрема поєднує класичні інструменти проектного менеджменту з антикризовими, фінансовими, організаційними та комунікаційними рішеннями, спрямованими на відновлення безперервності бізнес-процесів та підвищення стійкості бізнес-структур до повторних шоків. У результаті життєвий цикл проекту відновлення перетворюється на механізм відновлення довоєнного/докризового стану та формування оновленої моделі функціонування бізнесу, що краще відповідає умовам ризикованого середовища.

1.2. Поняття та класифікація SMART-інструментів у проєктному менеджменті

У сучасному проєктному менеджменті зростає роль SMART-інструментів, які забезпечують більш чітке формулювання цілей, прозорість планування та контроль досягнення результатів. Їх використання дозволяє перетворити загальні наміри на конкретні, вимірювані та керовані орієнтири проєкту, інтегровані в усі етапи життєвого циклу – від ініціації до завершення [7, 9].

SMART-інструменти у проєктному менеджменті являють собою комплекс взаємопов'язаних методів, технік і програмних засобів, які забезпечують коректну постановку цілей, їх системну фіксацію, структурування, постійне відстеження та об'єктивне оцінювання результатів відповідно до SMART-критеріїв: конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості у часі. Вони формують логічно узгоджене середовище управління цілями, у якому кожна ціль трансформується з абстрактного наміру у чітко визначений, параметризований і контрольований елемент проєктної діяльності.

Ключові функції SMART-інструментів можна розкрити як практичні механізми, через які вони впливають на якість управління проєктом [10]:

1. Стандартизація цілей полягає в тому, що всі учасники користуються єдиними правилами формулювання результатів. Кожна ціль має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною й обмеженою в часі, що зменшує двозначність і суб'єктивні трактування всередині команди. Завдяки цьому порівнювати цілі між різними проєктами, підрозділами чи періодами стає простіше, процес постановки й затвердження цілей перетворюється на формалізовану процедуру, а не на набір стихійних домовленостей.

2. Прозорість означає, що SMART-інструменти роблять цілі, відповідальних осіб, метрики та строки доступними для всіх зацікавлених сторін у зрозумілому форматі дашбордів, таблиць, статус-звітів. Кожен член команди може бачити, хто відповідає за конкретну SMART-ціль, який поточний рівень її виконання, які

є ризики чи затримки, що сприяє підзвітності та знижує ймовірність прихованих проблем.

3. Контроль і вимірювання реалізуються через чітко визначені показники успіху, контрольні точки та регулярний збір даних про прогрес. Оскільки цілі одразу задаються в кількісних або якісно вимірюваних параметрах, менеджер може оперативно оцінювати відхилення від плану, проводити аналіз причин і своєчасно вживати коригувальних заходів, а не реагувати вже на факт невдачі наприкінці проекту.

4. Узгодженість забезпечується завдяки побудові ієрархії SMART-цілей: від стратегічних орієнтирів організації до тактичних і операційних завдань окремих команд і виконавців. Коли кожна проєктна SMART-ціль явно «підв'язана» до вищого рівня (стратегії, програми, портфеля), стає зрозуміло, як щоденна робота впливає на загальні результати, що посилює мотивацію та дозволяє уникати діяльності, яка не додає цінності.

5. Оперативне управління проявляється у здатності швидко змінювати плани, перерозподіляти ресурси й коригувати пріоритети на основі актуальних даних щодо виконання SMART-цілей. Наявність чітких метрик і регулярного моніторингу дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх умов, оновлювати цілі (наприклад, коригувати цільові значення чи строки) й одразу доводити ці зміни до всієї команди у структурованому вигляді.

До складу SMART-інструментів входять аналітичні та візуальні засоби, зокрема матриці SMART, що дозволяють перевіряти якість формулювання цілей, дерева цілей для їх ієрархічної декомпозиції, KPI-дашборди, які забезпечують наочне відображення прогресу та досягнення показників, так і сучасні цифрові платформи управління проєктами. У таких платформах SMART-цілі інтегруються безпосередньо у структуру планів, завдань, етапів і систем звітності, що дозволяє автоматизувати процеси контролю, синхронізувати дії команди та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Завдяки цьому підвищується прозорість проєктної діяльності, чіткість розподілу

відповідальності, узгодженість між стратегічними цілями організації та операційними завданнями, а також загальна керованість процесом досягнення результатів.

SMART-інструменти проектного менеджменту доцільно класифікувати за такими ознаками [9, 31]:

1. За функціональним призначенням:
 - інструменти постановки й узгодження SMART-цілей (шаблони формулювання цілей, матриці SMART, проектний статут із SMART-блоком);
 - інструменти планування та декомпозиції цілей (дерева цілей, WBS з прив'язкою до SMART-показників, календарні та ресурсні плани);
 - інструменти моніторингу та контролю (KPI-системи, дашборди, статус-звіти, burn-down/burn-up діаграми зі SMART-метриками);
 - інструменти оцінювання результатів і навчання (матриці досягнення цілей, підсумкові звіти, lessons learned за SMART-критеріями).
2. За формою реалізації:
 - аналітичні інструменти (чек-листи, матриці SMART, матриці ризиків і зацікавлених сторін з SMART-показниками);
 - візуальні інструменти (дашборди, канбан-дошки, Gantt-діаграми, діаграми прогресу, де цілі й показники задані в SMART-форматі);
 - цифрові інструменти (онлайн-платформи управління проектами – Jira, Trello, Asana, Wrike, MS Project, системи OKR із інтегрованими SMART-цілями).
3. За рівнем застосування в системі управління:
 - стратегічні SMART-інструменти (визначення місії, бачення, стратегічних цілей організації чи програми в SMART-форматі, інтеграція з BSC/OKR);
 - тактичні (SMART-цілі для портфеля та програм проєктів, цілі напрямів діяльності, функціональних підрозділів);
 - операційні (SMART-завдання для окремих проєктів, команд та індивідуальні SMART-цілі учасників проєкту).
4. За етапами життєвого циклу проєкту:

- на етапі ініціації – інструменти формулювання SMART-цілей у проєктному статуті, визначення очікуваних результатів та критеріїв успіху;
- на етапі планування – інструменти SMART-планування обсягів робіт, строків, бюджету та ресурсів (плани з чіткими кількісними та часовими параметрами);
- на етапі виконання та контролю – інструменти відстеження виконання SMART-показників (регулярні статус-репорти, панелі показників, контрольні точки – milestones);
- на етапі завершення – інструменти оцінки досягнення SMART-цілей і фіксації управлінських висновків для наступних проєктів.

5. За ступенем «цифровізації» SMART-підходу:

- традиційні (паперові або офлайн-шаблони постановки й оцінки цілей, таблиці, текстові регламенти);
- комбіновані (поєднання електронних таблиць, презентацій, простих онлайн-форм для постановки й контролю SMART-цілей);
- інтегровані цифрові рішення (повнофункціональні системи управління проєктами та портфелями, де SMART-цілі, показники, звітність і аналітика зведені в єдиний інформаційний простір).

Порівняльна характеристика SMART інструментів представлена у вигляді таблиці 1.2.

SMART-інструменти можуть бути інтегровані в управління окремими проєктами та у ширші системи корпоративного управління, зокрема у платформи, де в одному інформаційному полі поєднуються стратегія, OKR, портфелі проєктів, KPI, ризики та аналітика, дозволяють відстежувати, як конкретні проєкти та їх SMART-цілі безпосередньо впливають на досягнення бізнес-результатів. У такому вигляді SMART-підхід стає наскрізною логікою для всієї організації, а не лише інструментом окремого менеджера чи команди.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика SMART інструментів за визначеними ознаками

Критерій класифікації	Група інструментів	Характеристика	Приклади
Функціональне призначення	Постановка й узгодження цілей	Формують чіткі, погоджені SMART-цілі, задають напрям проекту	Шаблони SMART, матриці SMART, проєктний статут
	Планування та декомпозиція	Деталізують цілі до рівня задач і ресурсів	Дерево цілей, WBS, календарні плани
	Моніторинг і контроль	Відстежують виконання та відхилення	KPI-системи, дашборди, burn-down/up
	Оцінювання результатів	Аналізують досягнення цілей і формують висновки	Підсумкові звіти, lessons learned
Форма реалізації	Аналітичні	Орієнтовані на структурований аналіз і перевірку цілей	Чек-листи, SMART-матриці
	Візуальні	Забезпечують наочне відображення прогресу	Gantt, канбан, дашборди
	Цифрові	Автоматизують управління та інтегрують дані	Jira, Asana, MS Project
Рівень застосування	Стратегічні	Визначають довгострокові цілі організації	BSC, OKR зі SMART
	Тактичні	Конкретизують цілі для програм і підрозділів	Цілі напрямів, портфельні метрики
	Операційні	Орієнтовані на щоденні задачі та виконавців	Індивідуальні SMART-завдання
Етап життєвого циклу	Ініціація	Формують цілі та критерії успіху	SMART у статуті проєкту
	Планування	Визначають обсяги, строки, ресурси	Деталізовані SMART-плани
	Виконання і контроль	Відстежують досягнення показників	Статус-репорти, KPI-панелі
	Завершення	Оцінюють результати й накопичують досвід	Звіти, аналіз досягнень
Ступінь цифровізації	Традиційні	Неавтоматизовані, базуються на документах	Таблиці, паперові форми
	Комбіновані	Частково автоматизовані	Excel, Google Sheets, презентації
	Інтегровані цифрові	Повністю автоматизовані, єдина система даних	ERP/PM-системи, OKR-платформи

Джерело: розроблено автором на основі [9, 10, 31]

1.3. SMART-підхід у плануванні та оцінці ефективності проєктів

SMART-підхід у плануванні та оцінці ефективності проєктів розглядають як логіку, яка «зв'язує» формулювання цілей, розроблення планів, моніторинг виконання та підсумкову оцінку результатів в єдину керовану систему. У центрі цього підходу є вимога, щоб кожна ціль проєкту була достатньо конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною та обмеженою в часі. За таких умов планування дій, розподіл ресурсів і подальший контроль прогресу стають об'єктивно можливими, а не ґрунтуються на інтуїції чи загальних намірах.

На етапі планування SMART-метод використовується як інструмент поглибленої деталізації проєктної мети через її трансформацію у систему чітко визначених, вимірюваних і керованих параметрів, що забезпечують однозначне розуміння очікуваних результатів усіма учасниками проєкту. Застосування цього підходу дозволяє перейти від декларативних формулювань до операційного рівня планування, де кожна ціль набуває конкретного змісту, критеріїв оцінювання та часових орієнтирів.

Таблиця 1.3

Застосування SMART-методу на етапі планування

Компонент SMART	Зміст елемента	Практичне застосування у проєкті
Specific (конкретність)	Чітке визначення сутності мети, результату, меж і характеристик	Формування зрозумілих цілей, визначення кінцевого продукту або послуги
Measurable (вимірюваність)	Встановлення кількісних або якісних індикаторів оцінювання	Розробка KPI, показників ефективності, критеріїв досягнення результатів
Achievable (досяжність)	Оцінка реалістичності цілей з урахуванням ресурсів і обмежень	Узгодження цілей із наявними ресурсами, компетенціями та ризиками

Relevant (релевантність)	Відповідність мети стратегічним цілям і потребам стейкхолдерів	Узгодження проєкту зі стратегією організації та очікуваннями зацікавлених сторін
Time-bound (обмеженість у часі)	Визначення чітких термінів досягнення мети	Розробка календарних планів, встановлення дедлайнів і контрольних точок

Джерело: розроблено автором на основі [9, 10,31]

Застосування SMART-підходу забезпечує логічний перехід від загальної мети до структуризації проєкту. На його основі:

- формується ієрархія робіт;
- визначаються ключові етапи та результати;
- розробляються календарні плани із прив'язкою до конкретних термінів і ресурсів, обґрунтовуються бюджетні показники.

Чітко визначені критерії успіху дозволяють уникнути розмитості у постановці завдань і створюють основу для подальшого моніторингу, оскільки задають однозначне уявлення про те, який результат вважається досягнутим і за якими показниками це оцінюється. Вони усувають різночитання між учасниками проєкту щодо очікуваних результатів, рівня якості, допустимих строків та обсягів ресурсів, тим самим знижуючи ризик конфліктів та неузгоджених очікувань стейкхолдерів.

Наявність формалізованих критеріїв успіху дає змогу вибудувати систему поточного моніторингу на основі кількісних та якісних індикаторів, які регулярно відслідковуються в звітах, дашбордах і ключових показниках ефективності. Забезпечується своєчасне виявлення відхилень від запланованої траєкторії, прийняття коригувальних рішень і підвищує прозорість та керованість проєктної діяльності.

SMART-цілі виступають інструментом узгодження інтересів стейкхолдерів, оскільки формалізують очікувані результати та обмеження проєкту. Зазначене дає змогу встановити прозорі контрольні точки (milestones) і ключові показники

ефективності, з якими в подальшому порівнюється фактичний стан виконання проєкту, що підвищує керованість, передбачуваність і результативність проєктної діяльності.

У процесі виконання та контролю SMART-цілі виступають операційною базою для систематичного моніторингу, оскільки кожна з них вже має зафіксовані показники успіху, допустимі межі відхилень і часові орієнтири, з якими порівнюється фактичний стан проєкту. Завдяки цьому контроль набуває формалізованого характеру. Замість загальних оціночних суджень менеджер спирається на набір кількісних та якісних індикаторів, що відображають прогрес, використання ресурсів, дотримання строків, якість результатів та ступінь задоволення стейкхолдерів. Регулярне оновлення цих показників дає змогу виявляти тренди, ризики та «вузькі місця» на ранніх стадіях, своєчасно ініціювати коригувальні дії (перерозподіл ресурсів, зміну пріоритетів, перегляд обсягу робіт чи графіка), обґрунтовувати такі рішення перед керівництвом та замовниками.

Попередньо визначені SMART-критерії слугують також каркасом для побудови системи звітності й візуальних інструментів контролю – звітів, дашбордів, інтерактивних панелей. Ключові показники ефективності виносяться в центр цих інструментів, що забезпечує прозорість стану проєкту для всіх зацікавлених сторін і дозволяє оперативно відстежувати відхилення від цільових значень. У результаті управлінські реакції на проблеми стають більш своєчасними, адресними й менш затратними, оскільки приймаються на основі актуальних даних, а не постфактум після накопичення критичних збоїв.

Оцінка ефективності реалізації проєкту ґрунтується на співвіднесенні фактичних результатів із початково визначеними SMART-цілями, що забезпечує перехід від загальної якісної характеристики («проєкт успішний/неуспішний») до формалізованого аналізу досягнення кожного окремого цільового показника. Такий підхід передбачає системне порівняння фактичних значень із цільовими індикаторами, що дозволяє встановити ступінь їх виконання (повне досягнення,

часткове виконання, перевиконання), а також виявити й класифікувати відхилення за їхньою природою (організаційні, ресурсні, зовнішні тощо).

Таблиця 1.4

Ключові елементи оцінювання ефективності проєкту за SMART-підходом

Елемент оцінки	Зміст	Практичний результат
База оцінки	Співвіднесення фактичних результатів із початково визначеними SMART-цілями	Перехід від загальної оцінки «успішний/неуспішний» до формалізованого аналізу показників
Об'єкт аналізу	Фактичні значення цільових індикаторів (KPI)	Встановлення ступеня виконання цілей: повне досягнення, часткове виконання, перевиконання
Аналіз відхилень	Виявлення та класифікація відхилень за природою (організаційні, ресурсні, зовнішні тощо)	Ідентифікація причин недосягнення або перевиконання планових орієнтирів
Оцінка використання ресурсів	Аналіз ефективності використання часу, бюджету та інших ресурсів	Визначення раціональності витрат і продуктивності застосованих управлінських підходів
Оцінка управлінських рішень	Аналіз результативності методів реалізації та прийнятих рішень	Виявлення сильних і слабких сторін системи управління проєктом
Формування висновків	Узагальнення результатів оцінки ефективності	Формування висновків щодо якості проєктної діяльності
Розробка рекомендацій	Підготовка пропозицій щодо вдосконалення процесів планування, виконання та контролю	Удосконалення методів управління майбутніми проєктами
Зв'язок зі стратегією	Узгодження результатів проєкту зі стратегічними цілями організації	Підвищення відповідності портфеля проєктів місії, візії та довгостроковим пріоритетам організації

Джерело: розроблено автором на основі [3, 7, 31]

На основі ідентифікованих відхилень здійснюється оцінка ефективності використання часу, бюджету та інших ресурсів, а також результативності застосованих управлінських рішень і методів реалізації проекту. Створюється підґрунтя для формування висновків щодо сильних і слабких сторін проектної діяльності, підготовки рекомендацій стосовно вдосконалення процесів планування, виконання та контролю, а також забезпечує узгодження отриманих результатів із стратегічними цілями організації.

Такий підхід спрощує проведення післяпроектних оцінювань і сесій з формування рекомендацій та кращих практик для наступних проектів., оскільки обговорення базується на конкретних метриках, а не на суб'єктивних враженнях. На основі цього стає можливим обґрунтовано ухвалювати рішення щодо доцільності продовження, масштабування чи коригування аналогічних ініціатив у майбутньому, формувати рекомендації щодо оптимізації процесів планування, реалізації та контролю. Водночас прив'язка SMART-цілей до стратегічних орієнтирів організації забезпечує кращий зв'язок між результатами окремих проектів і досягненням довгострокових стратегічних цілей, що підвищує узгодженість портфеля проектів із місією та візією організації.

Висновки до розділу 1

Кризове середовище формує специфічні умови функціонування бізнес-структур, що вимагають системних антикризових підходів до управління. Для українських бізнес-структур ці виклики поглиблюються наслідками повномасштабної війни, зокрема руйнуванням інфраструктури, дефіцитом трудових ресурсів і регуляторною невизначеністю. Водночас адаптивність бізнесу, цифровізація та міжнародна підтримка створюють підґрунтя для відновлення.

Проекти відновлення є цілеспрямованим тимчасовим механізмом, що поєднує фінансову санацію, операційне відновлення та формування нової конкурентоспроможної моделі бізнесу. Їх реалізація відбувається через структурований життєвий цикл - від діагностики до посткризового навчання.

SMART-інструменти забезпечують операційну основу для планування, моніторингу й оцінки ефективності проєктів відновлення, трансформуючи загальні цілі на вимірювані, керовані та часово обмежені параметри. Їх інтеграція в усі рівні управління підвищує прозорість, узгодженість і результативність проєктної діяльності в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансового стану бізнес-структури

Застосування SMART-інструментів для управління проєктами відновлення бізнесу транспортно-експедиторських компаній (ТЕК) є вкрай актуальним.

Транспортно-експедиторські компанії є посередниками між вантажовласниками та перевізниками, забезпечуючи комплексне логістичне обслуговування від моменту прийняття вантажу до його доставки кінцевому одержувачу. На відміну від звичайних перевізників, ТЕК не обов'язково мають власний транспортний парк. Їх ключова цінність полягає в організації, координації та документальному супроводі переміщення вантажів [40]. За своєю суттю такі бізнес-структури безпосередньо пов'язані з розподілом товарів між виробником і споживачем [2, 23]. Основними функціями ТЕК є транспортні, навантажувально-розвантажувальні, експедиційні, організаційні, митні, правові, фінансові, інформаційні. ТЕК працюють одночасно з кількома видами транспорту і координують їх взаємодію в рамках єдиного ланцюга доставки [6]. Це вимагає глибоких знань специфіки кожного виду транспорту, а також розгалуженої мережі партнерів. Компанія діє за дорученням клієнта (як агент або принципал) і несе відповідальність за оптимізацію руху матеріальних потоків з метою мінімізації витрат [18]. Від правильного вибору перевізника, маршруту та умов страхування залежить як ефективність, так і збереження вантажу. Попит на послуги ТЕК залежить від сезонності (особливо у сільськогосподарських перевезеннях), дорожніх умов, а також кон'юнктури зовнішньої торгівлі та ринку фрахту [12]. Ринкова нестабільність, зміни митного законодавства та коливання курсів валют безпосередньо впливають на операційну діяльність. При

міжнародних перевезеннях порівняно із внутрішніми суттєво ускладнюється документообіг, додаються вимоги митного оформлення, сертифікації та дотримання міжнародних конвенцій (CMR, COTIF, IATA тощо). Саме тому членство у міжнародних організаціях (FIATA, AMAU) та наявність ISO-сертифікатів є важливими конкурентними перевагами для ТЕК [17, 29].

Галузь одночасно переживає воєнні шоки, руйнування інфраструктури та тиск цифрової трансформації, що робить проєктно-орієнтоване відновлення з опорою на SMART-інструменти безальтернативним шляхом виживання та розвитку.

Транспортно-логістичний сектор України зазнав одних із найбільших збитків унаслідок воєнних дій, зокрема через руйнування портів, залізничної та дорожньої інфраструктури, втрату вантажопотоків через Чорне море тощо. Відновлення таких бізнес-структур вимагає не традиційного «пожежогасіння», а системного мислення зі чіткими вимірюваними цілями, що забезпечує SMART-методологія. Спільне застосування інструментарію проєктного менеджменту та управління змінами визнане у сучасних дослідженнях ключовим фактором успішної реалізації програм відновлення бізнес-структур [19, 30].

Логістичний менеджмент стрімко переходить від реактивного до предиктивного формату завдяки Big Data, IoT, ERP/SCM-системам та штучному інтелекту. Цифрові платформи (Trello, Monday, Wrike, Microsoft Power Automate тощо) автоматизують управління проєктами. Їхнє поєднання зі SMART-постановкою цілей підвищує прозорість і вимірюваність кожного етапу відновлення [21, 24].

SMART-інструменти дозволяють мінімізувати економічні ризики, забезпечити прозорість розподілу обмежених ресурсів та автоматизувати моніторинг відновлення, що критично важливо для ТЕК, які діють в умовах невизначеності. Українська практика вже підтверджує ефективність. Так багато ТЕК успішно оптимізували логістику та клієнтську підтримку завдяки інструментам штучного інтелекту.

В умовах воєнних і поствоєнних реалій провідним підходом стає реінжиніринг бізнес-процесів із використанням SMART-систем, які забезпечують підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-структур до змінного середовища. Для ТЕК це означає перебудову маршрутів, переформатування партнерських мереж та пошук нових ринків збуту під чітко заданими проєктними цілями.

Таким чином, руйнування портової та транспортної інфраструктури вимагає структурованих проєктів відновлення ТЕК з вимірними KPI. SMART-цілі допомагають пріоритизувати відновлювальні заходи ТЕК за умов браку фінансування та кадрів. Залучення грантів та інвестицій від донорів (ЄС, Світовий банк) передбачає проєктне мислення і вимірювані результати, що відповідає SMART-логіці. Впровадження цифрових платформ управління проєктами дозволяє ТЕК бути більш адаптивними порівняно з конкурентами, які покладаються на традиційне управління

Розглянемо питання доцільності та ефективності застосування SMART-інструментів для управління проєктами відновлення бізнесу на прикладі ТОВ «Одемара». Це - провідна транспортно-експедиторська компанія, зареєстрована в Одесі та яка діє на ринку логістичних послуг України вже практично 30 років [27, 28].

Основний вид діяльності – це допоміжне обслуговування водного транспорту». Компанія також провадить діяльність агентств працевлаштування та тимчасового працевлаштування, вантажного морського транспорту, допоміжне обслуговування наземного транспорту, іншу допоміжну діяльність у сфері транспорту. ТОВ «Оемара» є індивідуальним членом ФІАТА (Міжнародна федерація експедиторських асоціацій), членом АМАУ, АТП (Американська торгова палата в Україні) та АМЕУ. Діяльність компанії сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2015, що підтверджує відповідність системи менеджменту якості.

Діяльність ТОВ «Одемара» зосереджено на морській та наземній логістиці, організації мультимодальних ланцюгів доставки через порти Одеси,

Чорноморська, Південного тощо. Така галузева та географічна прив'язка означає, що компанія безпосередньо зазнала впливу:

- блокади/обмеження роботи чорноморських портів у 2022 році;
- зміни маршрутів експорту (зерновий коридор, альтернативні сухопутні коридори через ЄС);
- зростання ризиків, страхових ставок, вартості логістики.

Це створює типове кризове середовище, в якому необхідні проекти відновлення бізнесу: перебудова маршрутів, робота з новими портами/коридорами, зміна портфеля послуг.

Такі процеси потребують аналізу фінансових результатів та фінансового стану компанії, що представлено у таблицях 2.1, 2.2 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Одемара» (базисним методом), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	100,00	57,76	90,67	76,02	86,63
Чистий прибуток	100,00	153,63	1 131,59	399,49	171,34
Активи	100,00	164,82	186,90	206,12	170,40
Гроші та їх еквіваленти	100,00	345,21	144,25	145,81	95,13
Поточні зобов'язання	100,00	159,29	151,23	159,06	124,75
Власний капітал	-	100,00	723,65	958,38	932,34

Джерело: розраховано автором на основі [27, 28]

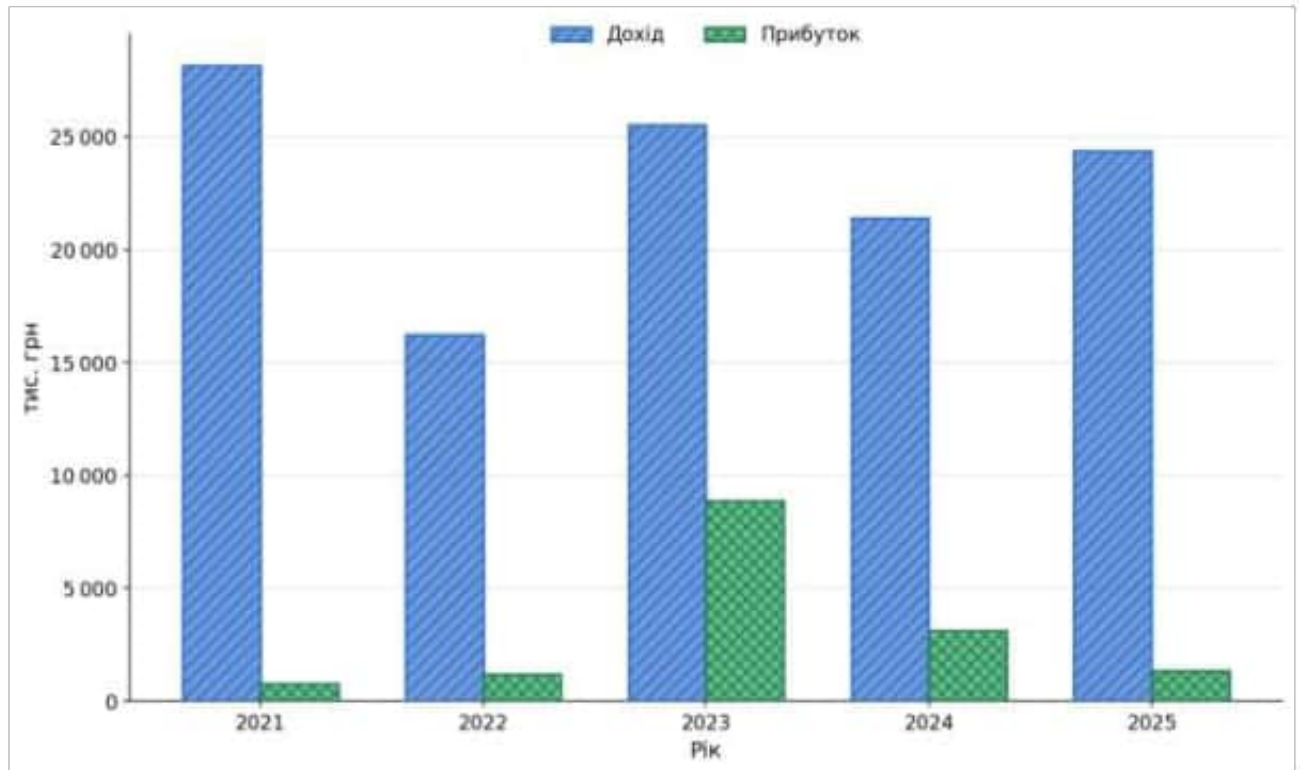


Рис. 1.1. Динаміка доходу та прибутку ТОВ «Одемара»

Джерело: сформовано автором на основі [27, 28] за допомогою технології штучного інтелекту perplexity.ai

У 2022 році дохід ТОВ «Одемара» різко скоротився до 57,76% від рівня 2021 р. (16261 тис. грн проти 28153 тис. грн), що демонструє очевидний вплив повномасштабного вторгнення. Попри це, чистий прибуток у 2022 р. навіть зріс (153,63%), що може свідчити про оптимізацію витрат або разові фінансові результати. Пік прибутку зафіксовано у 2023 р. - 8883 тис. грн, що у 11,3 рази перевищує базовий рівень 2021 р.; у подальших роках прибуток поступово знижується.

Активи ТОВ стабільно зростали з 27 616 тис. грн у 2021 р. до максимуму 56922 тис. грн у 2024 р. (+106,12%), після чого скоротилися до 47059 тис. грн у 2025 р. Поточні зобов'язання також суттєво зросли у 2022–2024 рр. (159–159% від бази), але у 2025 р. знизилися до 124,75%, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Довгострокових зобов'язань ТОВ не мало протягом усього

аналізованого періоду, що є характерною рисою невеликого бізнесу з консервативною фінансовою політикою.

Власний капітал - це найбільш показовий індикатор фінансового оздоровлення бізнес-структури. У 2021 р. він був від'ємним (-120 тис. грн), що свідчить про збитковість і технічну неплатоспроможність. Починаючи з 2022 р., капітал стрімко зріс - з 1336 до 12804 тис. грн у 2024 р. (приріст у 9,58 рази), що є результатом накопичення прибутку. У 2025 р. капітал незначно знизився (12456 тис. грн, -2,7%), що відповідає зниженню чистого прибутку у тому ж році.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Одемара»
за 2021–2025 рр. (базисний метод), %**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	100,00%	103,76%	122,35%	128,89%	136,14%
Абсолютна ліквідність	100,00%	216,69%	95,37%	91,67%	76,24%
Швидка ліквідність	100,00%	103,56%	123,00%	129,55%	136,83%
Коефіцієнт автономії	-	100,00%	639,25%	767,92%	903,07%
ROA	100,00%	93,31%	605,99%	194,01%	100,70%
ROE	-	100,00%	81,42%	14,08%	5,37%
Чиста маржа	100,00%	267,50%	244,29%	528,57%	197,86%
Покриття необоротних активів власним капіталом	-	100,00%	270,80%	411,08%	545,01%
Коефіцієнт заборгованості	100,00%	96,65%	80,94%	77,18%	73,23%

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ
«Одемара» за 2021–2025 рр. [27, 28]*

Аналіз динаміки фінансових індикаторів ТОВ «Одемара» за базисним методом виявив, що поточна та швидка ліквідність демонструють стійке та послідовне зростання протягом усього аналізованого періоду (від ~98 у 2021 р. до ~134 у 2025 р. (+36–37% від бази). Така тенденція свідчить про те, що ТОВ

стабільно нарощує здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, що є ознакою зміцнення платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є єдиним показником групи з негативною динамікою. Після різкого зростання у 2022 р. (81,91 - майже вдвічі більше за 2021 р.) він стабільно знижувався до 28,82 у 2025 р. (-24% від бази). Таке означає, що частка грошових коштів і їх еквівалентів у структурі активів скорочується - ТОВ активніше вкладає ліквідність у необоротні або інші активи, а не тримає її у вільному доступі. За умови зростання поточної ліквідності це не критична проблема, проте потребує моніторингу.

Коефіцієнт автономії - один із найважливіших індикаторів аналізу. У 2021 р. він був від'ємним (-0,43), що означало повну залежність від зовнішніх кредиторів і фактичну відсутність власного капіталу. Починаючи з 2022 р. (перше позитивне значення - 2,93) показник зріс до 26,47 у 2025 р. - тобто +803% від бази 2022 р. Це кардинальне покращення структури фінансування, яке свідчить про системне формування власної капітальної бази.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом підтверджує цю тенденцію: від - 35,75 у 2021 р. до 1 716,22 у 2025 р. (+445% від бази 2022 р.). Необоротні активи не лише повністю покриваються власним капіталом, але й із суттєвим запасом, що це означає: ТОВ фінансує довгострокові активи переважно за рахунок стійких власних джерел, що відповідає принципу «золотого балансового правила».

Коефіцієнт заборгованості планомірно знизився з 100,43 у 2021 р. до 73,53 у 2025 р. (-27% від бази). Динаміка рівномірна — приблизно -5-7 п.п. щороку, що свідчить про цілеспрямовану політику делевериджингу, а не разові списання чи реструктуризацію боргу.

Показник рентабельності ROA у 2021-2022 рр. залишався на низькому рівні (2,84 - 2,65%), після чого у 2023 р. різко зріс до 17,21% (+506% від бази). Проте вже у 2024-2025 рр. повернувся до початкового рівня (5,51% і 2,86%). Такий тренд свідчить про разовий або короткостроковий фактор, який суттєво підвищив прибутковість активів у 2023 р. (наприклад, великий контракт,

дооцінка активів або разовий прибуток), а не про системне підвищення ефективності.

Показник рентабельності ROE показує найбільш волатильну динаміку з усіх показників. Від'ємне значення у 2021 р. (-130,69%) означало, що компанія генерувала збитки на тлі від'ємного або мінімального власного капіталу. Пік у 2022 р. (198,29%) частково пояснюється ефектом «низької бази» власного капіталу — навіть невеликий прибуток давав надвисоке значення ROE. У подальшому, зі зростанням власного капіталу, ROE закономірно знижувався: 161,45% → 27,91% → 10,65% у 2025 р. (-95% від бази 2022 р.). Це математично очікуване явище при активному нарощуванні капіталу, а не ознака погіршення ефективності як такої.

Чиста маржа демонструє аналогічний тренд: зростання з 2,80% (2021) до рекордних 34,84% у 2023 р. (+1 244% від бази) з подальшим поверненням до 5,54% у 2025 р. Настільки різкий злет і повернення вниз підкреслюють нестабільність прибутковості - доходи зростають, але витрати або зовнішні фактори не дозволяють утримати маржу на високому рівні.

ТОВ «Одемара» пройшло шлях від фінансової кризи до стабільності протягом 2021–2025 рр. У 2021 р. був кризовий стан (від'ємна автономія, від'ємний ROE, борг перевищує 100% від власного капіталу). У 2022 р. відбувся перелом (перші позитивні значення автономії, різке зростання абсолютної ліквідності та рентабельності). У 2023 р. був пік прибутковості: рекордні ROA, ROE та чиста маржа, активне нарощування власного капіталу. У 2024–2025 рр. спостерегалася стабілізація: рентабельність нормалізується, структура капіталу продовжує зміцнюватись, ліквідність стійко зростає.

Головний ризик на 2025 р. - це зниження всіх показників рентабельності до рівня 2021 р. на тлі зростання масштабів бізнесу. ТОВ нарощує активи та капітал швидше, ніж генерує пропорційний прибуток.

2.2. Аналіз впливу кризових факторів на діяльність бізнес-структури та потреби у проектах відновлення

Кризові фактори, що впливають на діяльність ТЕК, поділяються на зовнішні (макросередовище) та внутрішні (мікросередовище) [4, 37]. Вчасна діагностика цих факторів є ключовою умовою виживання бізнес-структури.

Зовнішні кризові фактори є такими:

1. Повномасштабна агресія є найпотужнішим зовнішнім фактором для ТЕК в Україні. Прямі та опосередковані воєнні ризики змушують переглядати концептуальні підходи до ризик-орієнтованого менеджменту, змінювати організацію виробничих процесів і підходи до планування. Для ТЕК це виражається у:

- руйнуванні маршрутів та транспортної інфраструктури;
- мінуванні акваторій (для морських ТЕК);
- обмеженні доступу до прикордонних переходів та митних терміналів;
- зростанні вартості страхування вантажів (war risk premium).

2. Посилення атак на енергосистему України стало одним із ключових викликів для бізнесу. Підприємці зіткнулися з різким зростанням додаткових витрат, які стали «невидимим бар'єром» для економічного зростання. Для ТЕК це означає:

- зростання витрат на власну генерацію (генератори, дизель);
- перебої в роботі складів, терміналів, офісної інфраструктури;
- ускладнення запуску виробничого обладнання через нестабільні короткі періоди відключень.

3. Макроекономічна нестабільність, а саме глобальна фінансово-економічна криза, інфляція, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики суттєво впливають на діяльність підприємств. Для ТЕК це виражається у девальвації гривні, зміні митних тарифів та нестабільності паливних цін.

4. Розрив ланцюгів постачання. В умовах кризи скорочуються обсяги доступних кредитних ресурсів і знижується попит, що призводить до накопичення запасів та дефіциту грошових коштів. ТЕК реагує на це уповільненням вантажопотоків і погіршенням оборотності капіталу.

Внутрішні кризові фактори є такими:

1. Кадровий дефіцит внаслідок мобілізації та еміграції кваліфікованих працівників є критичним внутрішнім фактором. Систематичне порушення договірних зобов'язань через нестачу персоналу підриває репутацію компанії.

6. Фізичний та моральний знос рухомого складу (транспортних засобів, складської техніки) призводить до збільшення витрат на обслуговування і простоїв. В умовах кризи оновлення парку ускладнюється через обмежений доступ до фінансування.

7. Незадовільна планово-аналітична діяльність, погіршення фінансово-економічних результатів та збільшення собівартості є типовими внутрішніми причинами кризи. Накопичення заборгованостей перед контрагентами формує додаткові ризики для стабільного функціонування.

Вплив кризових факторів на ключові напрями діяльності ТЕК представлено у вигляді таблиці 2.3.

Негативному впливу кризи насамперед піддаються маркетинговий та збутовий напрями діяльності.

Відповідно до теорії антикризового управління [35, 38], криза у ТЕК розвивається поетапно:

1. Прихована криза – це погіршення фінансових показників без видимих зовнішніх ознак (зниження рентабельності, зростання дебіторської заборгованості).

2. Криза прибутковості проявляється у вигляді скорочення маржі, збитковості окремих напрямів.

3. Криза ліквідності - це нестача коштів для покриття поточних зобов'язань.

4. Криза платоспроможності має такі наслідки як систематичні прострочення, загроза банкрутства.

Таблиця 2.3

Вплив кризових факторів на ключові напрями діяльності ТЕК

Напрямок діяльності	Вплив кризи	Наслідки
Операційна діяльність	Руйнування маршрутів, енергодефіцит	Зростання витрат, зриви поставок
Фінансова діяльність	Девальвація, скорочення кредитів	Дефіцит ліквідності, борги
Маркетинг та збут	Скорочення попиту, втрата клієнтів	Зниження виручки та маржі
Кадрова діяльність	Мобілізація, еміграція, плинність	Дефіцит персоналу, зростання витрат на ФОП
Логістична мережа	Руйнування інфраструктури, міни	Зміна маршрутів, подорожчання
Управління	Невизначеність, інформаційний дефіцит	Неякісне планування, прорахунки

Джерело: розроблено автором на основі [19, 30]

На основі фінансових даних ТОВ «Одемара» та загальних кризових факторів для українського бізнесу 2021–2025 рр. нижче наведено детальний аналіз впливу кризових факторів на діяльність бізнес-структури та потреба у проєктах відновлення (табл. 2.4).

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 р. стало найпотужнішим кризовим фактором для ТЕК. Блокада Чорного моря та мінування акваторії фактично паралізували морські вантажні перевезення, що є основним видом діяльності ТОВ «Одемара». Саме цим пояснюється від'ємний ROE у 2021 р. та різка волатильність усіх показників у 2022–2023 рр.

Після блокади портів ТОВ було змушене переорієнтовуватись на альтернативні маршрути - річкові, залізничні та автомобільні коридори. Зазначене суттєво збільшило операційні витрати та знизило рентабельність.

Чиста маржа у 2021–2022 рр. становила лише 2,80–7,49%, що є вкрай низьким показником для логістичної галузі.

Мобілізація кваліфікованих кадрів, зокрема моряків, логістів, операторів, стала системною проблемою для сектору ТЕД. Це збільшує витрати на персонал і знижує операційну ефективність, що відображається у зниженні маржі у 2024–2025 рр.

Підвищення цін на паливо, страхування вантажів (через військові ризики) та обладнання суттєво тиснуло на собівартість послуг. Саме це могло стати причиною повернення ROA ТОВ «Одемара» до рівня 2,86% у 2025 р. попри зростання виручки.

Представники малого та середнього бізнесу в Україні фіксують підвищення регуляторного тиску та складнощів з оподаткуванням у воєнний час. Для транспортно-експедиторських компаній це додатково ускладнює оформлення вантажів та митні процедури.

Таблиця 2.4

Відображення кризи у фінансових показниках ТОВ «Одемара»

Кризовий фактор	Вплив на показники
Блокада портів / початок війни	ROE –130,69%, від'ємна автономія
Відновлення часткового судноплавства («зернова угода»)	Різкий ріст ROE до 198%, маржа $\times 2,7$
Пік відновлення, реструктуризація капіталу	ROA 17,21%, маржа 34,84%
Закінчення «зернової угоди», нові ризики	Спад рентабельності вдвічі
Стабілізація при знижених доходах	ROA 2,86%, маржа 5,54%

Джерело: розроблено автором на основі [27, 28]

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Одемара» в контексті відновлення

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи на ринку обумовлює стійку репутація серед міжнародних партнерів як база для відновлення	Скорочення доходу потребує термінової фінансової стабілізації
Близькість до порту	Критична залежність від морського компонента в умовах часткового блокування Чорного моря є основною причиною зменшення суми доходів
Диверсифікований портфель послуг (морський транспорт, наземна логістика, агентування, кадрові послуги) обумовлює частковустійкість у кризі	Часткова формалізованість системи управління ризиками
Прозора фінансова звітність відповідає вимогам донорів ЄС та ЄБРР для отримання грантів	Малий розмір статутного капіталу обумовлює обмежений доступ до банківського кредитування для фінансування відновлення
Наявні партнерські зв'язки з міжнародними операторами є фундаментом для відновлення вантажопотоків	Концентрація управління у єдиного власника
Можливості для відновлення	Загрози для відновлення
Відновлення морського коридору оскільки деякі міжнародні компанії повернулися в порти Великої Одеси, контейнерообіг зростає	Ракетні удари по портовій та транспортній інфраструктурі Одеси є прямою загрозою операційному базуванню
Дунайський напрямок як альтернатива	Транспортний сектор є другим за розміром збитків в Україні. Існує величезний розрив між потребами і ресурсами
Гранти та міжнародне фінансування. ЄС, ЄБРР, USAID активно підтримують відновлення логістичних підприємств Одеської області	Понад 30% логістичних компаній України припинили діяльність, що обумовило зменшення субпідрядної мережі та партнерів
Фундаментальна трансформація галузі за стандартами ЄС відкриває нові ринки збуту	Нестабільне операційне середовище внаслідок зростання цін на паливо, страхування вантажів і логістичний персонал

Розвиток «сухих портів», що є новими вузлами для мультимодальних маршрутів	Дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію та еміграцію є загрозою операційній спроможності
Інвестиції у відновлення доріг, залізниці, портів і логістичних хабів як системна підтримка галузі	Кіберзагрози у рамках гібридної війни проти цифрових систем управління вантажопотоками

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу можна виокремити ключові стратегічні висновки. Компанія володіє реальними конкурентними перевагами, зокрема досвідом, портовою локацією та диверсифікованим портфелем послуг, що формує стартову базу для відновлення навіть в умовах значного падіння доходів. Головна вразливість - це структурна залежність від моря. Зовнішнє середовище формує вікно можливостей, яке необхідно використати. Ракетні удари, дефіцит кадрів і кіберризики є некерованими зовнішніми чинниками. Таким чином позиція ТОВ «Одемара» відповідає стратегії подолання слабкостей через можливості.

Рівень ефективності управління ТЕК у кризовий період залежить від готовності до кризи, рівня інформованості про зміни середовища та оперативності реагування. Ключові антикризові заходи для ТЕК України включають:

1. Диверсифікацію маршрутів, зокрема через мультимодальні коридори через ЄС (Польща, Румунія, Молдова) для зниження залежності від одного виду транспорту.
2. Енергетичну автономізацію, що має базуватися на можливостях власної генерації для терміналів і складів, переході на енергоефективне обладнання
3. Фінансову реструктуризацію через рефінансування боргів, залучення грантових програм.
4. Цифровізацію управління для оперативного перепланування маршрутів в умовах невизначеності.
5. HR-адаптацію, зокрема автоматизацію рутинних операцій, перекваліфікацію персоналу, укладання довгострокових угод з водіями.

6. Ризик-менеджмент, що передбачає класифікацію воєнних ризиків на прямі та опосередковані та їх систематичну оцінку.

Таблиця 2.5

Пріоритетність проєктів відновлення ТОВ «Одемара»

Проект	Пріоритет	Очікуваний ефект
Оптимізація операційних витрат	Критичний	Підвищення маржі до 10–15%
Мультиmodalьна диверсифікація	Критичний	Зниження залежності від морського елементу транспортної системи
Цифровізація логістики	Середній	Скорочення витрат на 15–20%
HR та кадрове відновлення	Середній	Стабілізація операційного потенціалу
Залучення грантів	Підтримуючий	Зовнішнє фінансування відновлення

Джерело: розроблено автором на основі [16, 27, 28]

Критичні проєкти вирішують найгостріші операційні загрози для ТЕК. Оптимізація витрат безпосередньо впливає на фінансову стійкість. Підвищення маржинальності до 10–15% є базовою умовою виживання ТОВ в кризових умовах. Мультиmodalьна диверсифікація є стратегічно необхідною для ТОВ «Одемара» як логістичного оператора, оскільки компанія традиційно спеціалізується на морських перевезеннях, а військові обмеження значно знизили їх обсяги.

Середньопріоритетні проєкти підтримують відновлення у середньостроковій перспективі. Цифровізація логістики дозволяє досягти скорочення витрат на 15–20% завдяки автоматизації документообігу, CRM/ERP-рішенням та оптимізації маршрутів. HR-відновлення є критичним для збереження операційного потенціалу, адже стабільна команда - це необхідна умова реалізації будь-яких інших проєктів.

Підтримуючий проєкт (залучення грантів) не генерує прямого операційного ефекту, але забезпечує зовнішнє фінансування для реалізації решти проєктів.

Одеська область є активним учасником програм міжнародного відновлення, що створює реальні можливості для грантової підтримки бізнесу.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз дозволяє сформулювати такі висновки.

Транспортно-експедиторські компанії як посередники між вантажовласниками та перевізниками є особливо вразливими до зовнішніх шоків. Їх операційна модель, що ґрунтується на координації мультивидових ланцюгів доставки без власного транспортного парку, означає, що будь-яке руйнування інфраструктурних вузлів або маршрутів безпосередньо підриває основу бізнесу. Аналіз фінансових показників транспортно-експедиторської компанії виявив суперечливу, але загалом позитивну динаміку.

Аналіз кризових факторів засвідчив, що діяльність транспортно-експедиторської компанії зазнала впливу як зовнішніх (блокада портів, енергодефіцит, макроекономічна нестабільність, розрив ланцюгів постачання), так і внутрішніх (кадровий дефіцит, знос рухомого складу, слабкість планово-аналітичної діяльності) кризових факторів. Найбільшого удару зазнали маркетингово-збутовий та логістичний напрями діяльності, які потребують першочергового відновлення. Траєкторія кризи компанії охопила фази прихованої кризи, кризи прибутковості та часткового відновлення, що підтверджує теоретичну модель поетапного розвитку кризи у ТЕК.

SWOT-аналіз виявив, що стратегічна позиція транспортно-експедиторської компанії відповідає моделі подолання слабкостей через зовнішні можливості. Компанія має реальну ресурсну базу для відновлення, однак залишається структурно залежною від морського компонента. Визначена пріоритетність проєктів відновлення формує цілісну програму відновлення, реалізація якої потребує застосування SMART-інструментів. Саме SMART-методологія забезпечує перетворення стратегічних пріоритетів на конкретні, вимірювані,

обмежені у часі завдання з чіткими KPI, що є безальтернативним підходом для ТЕК, що діють в умовах обмежених ресурсів і воєнної невизначеності.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Формування стратегічних засад реалізації проєкту відновлення бізнесу за критеріями SMART

Відновлення бізнесу за критеріями SMART для транспортно-експедиторської компанії - це системний процес визначення цілей, що дозволяє перетворити загальні наміри щодо відновлення на конкретні, вимірювані та реалістичні плани дій.

Критерії SMART є основою для побудови проєкту відновлення бізнесу. У разі транспортно-експедиторської компанії в умовах кризи або воєнного часу ці критерії допомагають упорядкувати ресурси, пріоритезувати заходи та забезпечити вимірний результат. Зокрема, стратегія відновлення ТЕК має враховувати пошкодженість інфраструктури, фінансові обмеження та необхідність інтеграції у ланцюги поставок.

Концептуальна модель відновлення транспортно-експедиторської компанії в умовах воєнних викликів має базуватися на п'яти стратегічних опорах, кожна з яких узгоджується з відповідним компонентом SMART-методології та формує цілісну систему трансформації ТЕК.

1. Цифровізація та автоматизація (Specific + Measurable). Цифровізація визначає конкретний технологічний вектор розвитку та забезпечує вимірюваність усіх операційних процесів. Активізація використання TMS (Transport Management System) дозволяє автоматизувати планування маршрутів, управління замовленнями та виставлення рахунків, скорочуючи ручну обробку документів на 40–60%. GPS-моніторинг у реальному часі забезпечує повну прозорість вантажопотоків і знижує ризики втрати або затримки вантажів. AI-

аналіз маршрутів оптимізує логістичні ланцюги на основі динамічних даних про безпеку, стан доріг і вартість перевезень, що в умовах постійної зміни фронтової ситуації є критичною перевагою. SMART-вимір: метою може бути скорочення операційних витрат на 15–20% та часу обробки замовлень на 30% протягом 12–18 місяців після впровадження TMS/ERP.

2. Адаптивність (Achievable + Relevant) як стратегічна опора визначає здатність компанії досягати цілей у мінливих умовах та забезпечує релевантність рішень поточним викликам. Гнучка переорієнтація маршрутів передбачає формування альтернативних схем доставки при зміні безпекового середовища - переключення між морськими, залізничними, автомобільними та річковими (Дунай) маршрутами. Мультиmodalність знижує стратегічну залежність від будь-якого одного виду транспорту та підвищує операційну стійкість ТЕК. Реалізація цього компоненту потребує укладення рамкових угод із залізничними операторами (Укрзалізниця), автоперевізниками та дунайськими портами. SMART-вимір: метою може бути можливість знизити частку морського елементу в загальному обороті до $\leq 50\%$ протягом 12 місяців; забезпечити наявність ≥ 3 альтернативних маршрутів для кожного ключового напрямку.

3. Екологічність (Relevant + Time-bound). Екологічна трансформація є довгостроковою, але стратегічно необхідною умовою інтеграції в логістичні ланцюги ЄС, де з 2026 р. набувають чинності оновлені вимоги Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Поступовий перехід на менш енергозатратні рішення включає оптимізацію завантаження транспортних засобів (зниження порожніх пробігів), перехід на LNG або гібридний транспорт при оновленні парку, впровадження електронного документообігу замість паперового. Це не лише зменшує вуглецевий слід, але й знижує паливні витрати - один із найбільших елементів операційних видатків ТЕК. SMART-вимір: метою є скорочення витрат на паливо/енергію на 10–15% та підготовка до ESG-звітності до кінця 2027 року як умова доступу до фінансування ЄС.

4. Інтеграція (Relevant + Specific). Підключення до міжнародних логістичних мереж і платформ ЄС є стратегічною відповіддю на скорочення

внутрішнього ринку та відкриває доступ до нових клієнтських сегментів. Ключові напрямки інтеграції: TEN-T (Trans-European Transport Network) - підключення до єврокоридорів через Одеський порт та Дунай, TRACECA - євразійський транспортний коридор, де Україна є транзитним вузлом, платформи електронного фрахту (Freightos, Timocom, CargoX) - для залучення міжнародних замовників, агентські мережі Польщі, Румунії, Туреччини - розширення географії партнерств. SMART-вимір: метою є укладення ≥ 5 нових міжнародних агентських угод і реєстрація на ≥ 2 міжнародних логістичних платформах протягом 12 місяців.

Таблиця 3.1

Зведена концептуальна модель відновлення транспортно-експедиторської компанії в умовах воєнних викликів

Стратегічна опора	SMART-компонент	Ключовий інструмент	Горизонт
Цифровізація та автоматизація	S + M	TMS, GPS, AI	12–18 міс.
Адаптивність	A + R	Мультиmodalність, маршрутна гнучкість	12 міс.
Екологічність	R + T	LNG, ESG-звітність, е-документообіг	24–36 міс.
Інтеграція	R + S	TEN-T, TRACECA, платформи фрахту	12 міс.
Кібербезпека	S + T	ISO 27001, DRP, NIS2	6 міс.

Джерело: розроблено автором

5. Кібербезпека (Specific + Time-bound). Цифровізація логістики нерозривно пов'язана з ризиками кіберзагроз, що в умовах гібридної війни набувають

критичного значення. Захист цифрових систем управління вантажопотоками включає кілька рівнів: технічний рівень - шифрування даних, двофакторна автентифікація, захист API-з'єднань TMS; організаційний рівень - розробка Політики інформаційної безпеки, навчання персоналу; операційний рівень - регулярне резервне копіювання даних, план відновлення після кіберінциденту; нормативний рівень - відповідність вимогам Директив ЄС як умова роботи з європейськими партнерами. SMART-вимір: метою є впровадження базового рівня кіберзахисту протягом 6 місяців; нульова втрата критичних даних протягом 12 місяців після впровадження.

Таким чином, п'ятикомпонентна парадигма утворює синергетичну систему, де кожна опора підсилює решту: цифровізація підвищує адаптивність, інтеграція вимагає кібербезпеки, а екологічність відкриває доступ до міжнародного фінансування, що в сукупності формує стійку стратегічну архітектуру відновлення ТЕК.

Формування стратегічних засад відновлення буде реалізовано на послідовних етапах [1,]:

1. Стратегічний аналіз - SWOT-аналіз, оцінка фінансового стану, ідентифікація ризиків.
2. Формулювання SMART-цілей - декомпозиція стратегічних пріоритетів до рівня конкретних, вимірюваних завдань.
3. Розподіл відповідальності - закріплення цілей за підрозділами та відповідальними особами
4. Ресурсне планування - визначення бюджету, кадрів, інструментів і часових рамок для кожного проєкту
5. Моніторинг і коригування - щоквартальний перегляд KPI, проміжні контрольні точки, адаптація плану відповідно до змін умов

Таблиця 3.2

SMART-цілі проектів відновлення ТЕК

Проект	S – Конкрет- ність	M – Вимірюва- ність	A – Досяжність	R – Релевант- ність	T – Термін
1	2	3	4	5	6
Оптимізація операційних витрат	Скорочення статей логістичних та адміністративних витрат	Підвищення маржі на 5%	Реалізується через перегляд контрактів та оптимізацію маршрутів	Відповідає стратегічній меті збереження фінансової стійкості	6 місяців
Мульти-модальна диверсифікація	Активізація залізничного та автомобільного напрямків	Зниження частки морського елемента до $\leq 50\%$ від обороту	Дунайські маршрути та залізниця вже функціонують в регіоні	Відповідає стратегії зниження ризиків від блокування морських шляхів	12 місяців
Цифровізація логістики	Впровадження TMS/ERP-системи та е-документообігу	Скорочення операційних витрат на 15%, термінів обробки замовлень на 30%	Наявні хмарні рішення (1C, SAP, NetSuite) для МСБ	Сприяє конкурентоспроможності на ринку EU-орієнтованої логістики	12–18 місяців
HR та кадрове відновлення	Розробка програми утримання і навчання персоналу	Зниження плинності кадрів до $\leq 10\%$ на рік	Реалізується через внутрішні навчання та мотиваційні програми	Стабільний персонал - умова виконання всіх інших проектів	6 місяців
Залучення грантів	Подання заявок до програм ЄС, ЄБРР, USAID	Отримання ≥ 1 гранту / кредитної лінії протягом року	Одеська область активно підтримується міжнародними донорами	Забезпечує зовнішнє фінансування відновлення без боргового навантаження	12 місяців

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Розвиток Дунайського напрямку	Укладення агентських угод з дунайськими операторами	Збільшення вантажообігу на 20%	Державні інвестиції у дунайську інфраструктуру вже реалізуються	Відповідає національній транспортній стратегії та пріоритетам ЄС	18 місяців
Впровадження системи управління ризиками	Розробка реєстру ризиків та плану business continuity	Охоплення $\geq 90\%$ ключових операційних процесів	Базується на стандарті, адаптованому для МСБ	Знижує вразливість компанії до воєнних та ринкових ризиків	6 місяців

Джерело: розроблено автором

SMART-підхід набуває особливого значення в умовах воєнної економіки, оскільки забезпечує прозорість планування. Кожен учасник команди розуміє, що, як і коли потрібно виконати. Для ТЕК, які зазнали операційних втрат, встановлення чітких метрик (маржа, частка ринку, плинність кадрів) дозволяє перетворити абстрактні цілі відновлення на конкретну систему дій.

Реалізація SMART-цілей потребує системи ключових показників ефективності (KPI), що регулярно вимірюються:

1. Операційні: % виконання рейсів у строк, коефіцієнт завантаження транспортного засобу.
2. Фінансові: дохід на одиницю перевезення, EBITDA, рентабельність маршрутів.
3. Клієнтські: індекс задоволеності (NPS), рівень утримання клієнтів.
4. Кадрові: чисельність персоналу, рівень плинності кадрів, частка навченого персоналу.
5. Інноваційні: частка автоматизованих процесів, кількість впроваджених цифрових інструментів.

Моніторинг KPI у розрізі кожного SMART-критерію дозволяє своєчасно коригувати стратегію відновлення та забезпечує прозору звітність перед стейкхолдерами.

3.2. Оцінка економічної та управлінської ефективності від впровадження запропонованих рішень, аналіз можливих ризиків

Проект «Впровадження системи управління ризиками» (СУР) є критичним за пріоритетністю у програмі відновлення транспортно-експедиторської компанії та спрямований на формування комплексного організаційно-методологічного механізму виявлення, оцінки, мінімізації та моніторингу ризиків, що загрожують операційній та фінансовій стійкості компанії. Методологічною основою проекту є стандарт ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT), який визначає принципи, структуру та процес управління ризиками для організацій будь-якого розміру та галузі.

Актуальність проекту обумовлена одночасним впливом воєнних, операційних, кадрових та кіберризиків на діяльність транспортно-експедиторської компанії за умови відсутності формалізованої системи реагування на загрози (табл. 3.3).

Відповідно до SMART-методології мета проекту формулюється таким чином:

1. S (Specific) - розробити та впровадити СУР, що охоплює $\geq 90\%$ ключових операційних процесів транспортно-експедиторської компанії, включаючи реєстр ризиків, політику управління ризиками та план Disaster Recovery.

2. M (Measurable) - зниження імовірності настання ключових операційних ризиків на 50–60%; нульова втрата критичних даних протягом 12 місяців після впровадження.

3. A (Achievable) - реалізується на основі чотириетапної моделі впровадження із залученням внутрішньої команди та зовнішнього консультанта.

4. R (Relevant) - відповідає стратегічній меті відновлення фінансової стійкості та є обов'язковою умовою для доступу до грантового фінансування ЄС.

5. T (Time-bound) - завершення базового впровадження протягом 6 місяців; щоквартальний перегляд реєстру ризиків на постійній основі.

Таблиця 3.3

Паспорт проєкту
«Впровадження СУР транспортно-експедиторської компанії»

Параметр	Характеристика
Назва проєкту	Впровадження системи управління ризиками транспортно-експедиторської компанії
Пріоритет	Критичний
Ініціатор	Керівництво транспортно-експедиторської компанії
Методологічна база	РМВОК 7, ДСТУ ISO 31000:2018
Мета проєкту	Мінімізація операційних, воєнних та кіберризиків; забезпечення безперервності бізнесу
Горизонт реалізації	6 місяців (I черга), постійний моніторинг
Загальний бюджет	265–410 тис. грн
Очікуваний ефект	Зниження очікуваних збитків на 360 тис. грн/рік
Термін окупності	11 місяців
NPV (3 роки)	+420 тис. грн

Джерело: розроблено автором

Ефективна СУР для транспортно-експедиторської компанії будується на триступеневій архітектурі захисту, що відповідає кращим практикам ризик-менеджменту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рівні архітектури СУР для транспортно-експедиторської компанії

Рівень	Суб'єкт	Функція
1. Операційний	Лінійні підрозділи	Первинна ідентифікація та управління ризиками у щоденній діяльності
2. Координаційний	Ризик-менеджер / офіс	Розробка методології, ведення Реєстру ризиків, консолідація звітності
3. Наглядний	Керівництво / власник	Затвердження рішень, стратегічний контроль, зовнішній аудит СУР

Джерело: розроблено автором

Реалізація проєкту здійснюється у чотири послідовних етапи відповідно до методології ризик-менеджменту:

Етап 1. Розробка концепції (місяці 1–2):

1. Визначення цілей, меж та організаційної структури СУР.
2. Формування первинного реєстру ризиків із класифікацією за категоріями (операційні, воєнні, кадрові, кіберризики, фінансові) [34, 36].
3. Розробка політики управління ризиками та розподіл відповідальності між підрозділами [26, 32].

Етап 2. Впровадження системних засобів (місяці 2–4):

1. Вибір та налаштування програмного забезпечення для ризик-менеджменту.
2. Розробка плану аварійного відновлення та плану безперервності бізнесу.
3. Укладення страхових договорів на вантажі та операційні ризики із врахуванням премії за воєнні ризики.

Етап 3. Тестування системи (місяць 5):

1. Моделювання ризикових сценаріїв (кібератака, пошкодження вантажу, зрив термінів поставки).
2. Перевірка адекватності реагування системи, коригування процедур.

3. Навчання персоналу протоколам дій при настанні ризикових подій.

Етап 4. Експлуатація та аудит (місяць 6 і далі):

1. Введення СУР у постійний режим роботи
2. Щоквартальний перегляд та актуалізація Реєстру ризиків
3. Щорічний незалежний аудит СУР на відповідність ISO 31000:2018

Відповідно до методології ISO 31000 ризики транспортно-експедиторської компанії класифікуються за чотирма групами (табл.

Таблиця 3.5

Класифікація ризиків транспортно-експедиторської компанії

Категорія	Приклади ризиків	Метод управління
Воєнні та безпекові	Удари по портах, мінування акваторій	Диверсифікація маршрутів, страхування воєнних ризиків
Операційні	Зрив поставок, втрата вантажу	План аварійного відновлення, контрактне страхування, TMS- моніторинг
Кадрові	Мобілізація, плинність персоналу	HR-резервування, автоматизація, крос- тренінги
Кіберризики	Атаки на IT-системи, витік даних	ДСТУ ISO/IEC 27001:2023 - сумісний захист, резервне копіювання
Фінансові	Девальвація, зростання витрат	Валютне хеджування, моніторинг грошових потоків

Джерело: розроблено автором на основі [11, 20, 26]

Таблиця 3.6

Бюджет проєкту впровадження СУР
транспортно-експедиторської компанії

Стаття витрат	Тип	Сума (тис. грн)
Консалтинг з розробки концепції СУР та реєстру ризиків	Разовий	65
Програмне забезпечення для ризик-менеджменту (SaaS, 12 міс.)	Підписка	50
Розробка Disaster Recovery Plan (DRP) та плану business continuity	Разовий	40
Страховання вантажів і операційних ризиків (12 міс.)	Регулярний	100
Навчання персоналу та ризик-менеджера	Разовий	25
Аудит та верифікація СУР (ISO 31000-сумісність)	Разовий	33
Технічна підтримка системи (12 міс.)	Абонплата	25
Разом		338

Джерело: розраховано автором

Страховання вантажів є ключовою статтею бюджету, яка одночасно є інструментом ризик-менеджменту: в умовах воєнного часу страхові виплати можуть компенсувати збитки, що у кілька разів перевищують вартість страхового полісу (табл. 3.7). Матриця ризиків формується відповідно до стандарту ISO та є основою реєстру ризиків ТЕК.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків до та після впровадження СУР
транспортно-експедиторської компанії

Вид ризику	Імовірність до СУР	Вплив (тис. грн)	Імовірність після СУР	Очікуване зниження збитків
Втрата/пошкодження вантажу	25%	500	10%	-75 тис. грн/рік
Зрив термінів поставки	35%	300	15%	-60 тис. грн/рік
Кіберінцидент / втрата даних	20%	400	5%	-60 тис. грн/рік
Операційний збій (персонал)	30%	250	12%	-45 тис. грн/рік
Форс-мажор (інфраструктура)	40%	600	20%	-120 тис. грн/рік
Разом				-360 тис. грн/рік

Джерело: розроблено автором на основі [????]

Ефективність СУР вимірюється не прямим прибутком, а запобіженими збитками – що є загальноприйнятою методологією для проєктів ризик-менеджменту [16]. Розрахунок ведеться за формулою очікуваних збитків:

$$EL = P(\text{ризик}) \times \text{Вплив},$$

де EL - очікувані збитки,

P – імовірність настання ризику.

$$NPV = \frac{360}{1,2} + \frac{360}{1,44} + \frac{360}{1,728} - 338 = 300 + 250 + 208 - 338 = +420 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення NPV підтверджує фінансову доцільність проєкту навіть за консервативної оцінки запобіжених збитків.

Таблиця 3.8

Показники ефективності проєкту впровадження СУР
транспортно-експедиторської компанії

Показник	Значення	Примітки
Загальний обсяг інвестицій (IC)	338 тис. грн	Зведений бюджет проєкту
Щорічне зниження очікуваних збитків (CF)	360 тис. грн	Матриця ризиків (таблиця 2.10)
Ставка дисконтування (r)	20%	Ринковий рівень воєнного часу
NPV (3 роки)	+421 тис. грн	$NPV > 0 \rightarrow$ проєкт доцільний
IRR	~107%	Значно вище ставки дисконтування
Термін окупності (PP)	11 місяців	$PP = IC / CF$
Індекс прибутковості (PI)	2,25	$PI > 1 \rightarrow$ ефективний

Джерело: розраховано автором

Впровадження СУР генерує стратегічні переваги транспортно-експедиторської компанії, що виходять за межі прямої фінансової вигоди:

1. Підвищення кредитного рейтингу та довіри з боку банків і міжнародних партнерів.
2. Доступ до грантових програм ЄС, які вимагають наявності системи управління ризиками як обов'язкової умови.
3. Конкурентна перевага при тендерах і держзакупівлях - наявність ISO підтверджує зрілість менеджменту.
4. Психологічна стабільність команди - персонал розуміє, що компанія готова до криз, що знижує плинність кадрів.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження у третьому розділі дозволяє сформулювати такі висновки.

Концептуальна модель відновлення транспортно-експедиторської компанії в умовах воєнних викликів ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних стратегічних опорах, якими є цифровізації, адаптивності, екологічності, інтеграції та кібербезпеці. Кожна з них узгоджена з відповідними компонентами SMART-методології. Така синергетична система забезпечує цілісну архітектуру трансформації ТЕК. Цифровізація підвищує адаптивність, інтеграція вимагає кіберзахисту, екологічність відкриває доступ до міжнародного фінансування ЄС.

SMART-цілі визначених проєктів відновлення забезпечують декомпозицію стратегічних пріоритетів до конкретних вимірюваних завдань з чіткими KPI. Моніторинг KPI у п'яти вимірах (операційні, фінансові, клієнтські, кадрові, інноваційні) забезпечує прозору звітність перед стейкхолдерами та своєчасне коригування стратегії.

Детальна оцінка проєкту впровадження системи управління ризиками підтверджує його фінансову доцільність. Проєкт генерує стратегічні переваги, якими є підвищення кредитного рейтингу, доступ до грантових програм ЄС та психологічну стабільність команди, що є критично важливим для ТЕК в умовах воєнної невизначеності.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена актуальній і практично значущій проблематиці - застосуванню SMART-інструментів у проектному управлінні відновленням бізнесу в умовах кризового середовища. Отримані результати охоплюють теоретичний, аналітичний і практично-рекомендаційний аспекти, що у сукупності формують цілісну систему знань про механізми відновлення бізнесу в умовах сучасних викликів.

У роботі встановлено, що кризове середовище є принципово відмінною операційною реальністю для бізнес-структур порівняно зі звичайними умовами господарювання. Воно характеризується поєднанням зовнішньої невизначеності, дефіциту ресурсів, порушення ланцюгів постачання та зниження довіри стейкхолдерів, що суттєво ускладнює планування й реалізацію будь-яких управлінських рішень. Для України кризове середовище набуло безпрецедентної глибини внаслідок повномасштабного вторгнення: руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, мобілізаційних обмежень, вимушеної релокації бізнесу та нестабільності регуляторного поля - усі ці чинники докорінно змінили умови функціонування бізнес-структур, насамперед у транспортно-логістичній галузі.

Доведено, що проєкт відновлення є особливим інструментом антикризового управління, а саме тимчасовим, чітко структурованим механізмом, призначеним для системного подолання кризи та переходу бізнесу до нової операційної нормальності. На відміну від поточних управлінських функцій, такий проєкт має виражений початок і завершення, охоплює взаємопов'язані фінансові, операційні, організаційні та комунікаційні заходи, підпорядковані єдиному плану. Встановлена структура життєвого циклу проєкту відновлення (від діагностики кризи і формування антикризової програми до стабілізації, посткризового розвитку та накопичення управлінського досвіду) утворює логічну послідовність, дотримання якої визначає ефективність усього процесу.

Кожен із виділених семи етапів має специфічний набір ключових результатів, зокрема такі як діагностичний звіт і карта ризиків, антикризова програма з цілями та сценаріями, план проєкту з бюджетом, реструктуровані операції, актуалізований план, досягнення цільових показників та оновлені політики.

Транспортно-логістична галузь розглянута як галузь з особливо вираженою вразливістю до зовнішніх шоків. Транспортно-експедиторські компанії функціонують як посередники без власного транспортного парку, тобто їхня діяльність є повністю залежною від інфраструктури, маршрутів і партнерських мереж. Руйнування будь-якого інфраструктурного вузла безпосередньо підриває операційну модель, що і підтвердив аналіз ТОВ «Одемара». Компанія, маючи понад 30-річний досвід на ринку морської та наземної логістики Причорномор'я, отримала потужний кризовий удар у 2022 р. через блокаду чорноморських портів. Дохід скоротився, власний капітал на старті аналізованого періоду був від'ємним, коефіцієнт автономії набував від'ємного значення, що свідчило про фактичну залежність від зовнішніх кредиторів і технічну неплатоспроможність.

Фінансовий аналіз ТОВ «Одемара» у розрізі 2021–2025 рр. продемонстрував суперечливу, проте загалом позитивну траєкторію. SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «Одемара» перебуває у стратегічній позиції подолання слабкостей через зовнішні можливості. Реальними конкурентними перевагами є тривалий досвід ринкової присутності, членство у FIATA та AMAU, сертифікат ISO, портова локація та диверсифікований портфель послуг. Водночас структурна залежність від морського компонента, концентрація управління та обмежена формалізованість системи управління ризиками є головними внутрішніми вразливостями. Серед зовнішніх можливостей особливе значення мають відновлення морського коридору, розвиток Дунайського напрямку, доступ до грантового фінансування ЄС, ЄБРР та USAID, фундаментальна трансформація галузі за стандартами ЄС.

Визначена система пріоритетних проєктів відновлення охоплює п'ять напрямів: оптимізацію операційних витрат, мультимодальну диверсифікацію, цифровізацію логістики, HR та кадрове відновлення і залучення грантового

фінансування. Така структура відображає логіку антикризового управління: спочатку стабілізація фінансової бази, потім зниження структурних ризиків і нарощування конкурентних можливостей.

Концептуальна модель відновлення ТЕК, розроблена в роботі, ґрунтується на п'яти стратегічних опорах: цифровізації та автоматизації (TMS/ERP, GPS-моніторинг, AI-аналіз маршрутів), адаптивності (мультимодальність, гнучка переорієнтація маршрутів), екологічності (перехід до ESG-звітності та енергоефективних рішень як умова інтеграції до логістичних ланцюгів ЄС), інтеграції (підключення до TEN-T, TRACECA, міжнародних фрахових платформ) та кібербезпеці (захист цифрових систем управління вантажопотоками відповідно до Директиви NIS2). Кожна опора зіставлена з відповідними компонентами SMART-критеріїв, що забезпечує операціоналізацію стратегічних намірів до рівня конкретних вимірюваних завдань.

Поглиблена розробка проєкту впровадження системи управління ризиками продемонструвала практичну застосовність SMART-методології для типового підприємства транспортно-логістичного сектора. Методологічна база проєкту визначає чотириетапну модель: розробка концепції, впровадження системних засобів, тестування системи, постійна експлуатація і аудит. Паспорт проєкту зафіксував ключові параметри: загальний бюджет 265–410 тис. грн, очікуване зниження збитків на 360 тис. грн/рік, термін окупності 11 місяців та NPV за 3 роки +420 тис. грн, що підтверджує економічну обґрунтованість інвестицій у ризик-менеджмент навіть в умовах обмеженого фінансування.

Таким чином, SMART-інструменти є не просто допоміжним методологічним апаратом, а безальтернативним підходом до управління проєктами відновлення бізнесу в умовах воєнної та економічної кризи. Вони забезпечують перетворення загальних стратегічних намірів на конкретні, вимірювані, часово обмежені та ресурсно узгоджені завдання, підвищують прозорість розподілу обмежених ресурсів, дозволяють автоматизувати моніторинг відновлення та формують підґрунтя для обґрунтованої звітності

перед донорами й інвесторами. Для транспортно-логістичних компаній, які діють в умовах постійної операційної невизначеності, саме системність, вимірюваність і чітка горизонтальна та вертикальна узгодженість цілей є визначальним чинником ефективності проєктів відновлення і передумовою виходу на сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананєва Ю.В. Фінансові інструменти для ефективного управління ризиками в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 157–161. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-22>
2. Бахарев О., Холоденко А., Бахарев В. Концептуальні підходи до визначення поняття «транспортно-експедиторська діяльність» в сучасній науковій думці. *Економіка та суспільство*. 2026. №(83). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-159>
3. Березняк Н.В. Европейская платформа смарт-специализации – новые возможности для инноваций в Украине. *Наука. Технології. Інновації*. 2019. № 1. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/162664/01-Berezniak.pdf?se>.
4. Бутенко В.М., Байдацький М.В. Ідентифікація ризиків як складова процесу управління ризиками в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202218>
5. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
6. Демидчук Л. Б. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичні принципи його ефективності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 72. С. 30–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-72-04>.
7. Живко О. В., Янечко С. В., Зайцев М. Е., Одиниця Р. В. Смарт концепція управління інноваційно-адаптаційним розвитком підприємств промисловості в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 15-25. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.topic-Oleg-V.-Zhivko-Serhiy-V.-Yanechko-Mykyta-E.-Zaitsev-Roman-V.-Odynets.pdf>.

8. Жлуктенко А.Р., Савчук О. А., Лободзинська Т. П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6. С. 37–40. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-6>
9. Залуцька Х.Я., Вінярський Б.І. Особливості SMART-систем: необхідність і доцільність їх використання при моделюванні бізнес-процесів підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 52–57. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-1_0-pages-52_57.pdf
10. Застосування методики SMART для досягнення цілей. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-metodiki-smart-dlya-dosyagnennya-ciley->
11. Кібік О.М., Слободянюк О.В., Корнілова О.В. Методологічні засади дослідження ризиків в системі фінансового забезпечення проєктів сталого розвитку. *Наукові перспективи*. № 7 (61). 2025. С. 576-587. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/27039>
12. Кійко А.І. Сутність та особливості транспортно-експедиторської діяльності підприємств: сучасний аспект. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 79. С. 106–112. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1687/1586>.
13. Левицький В.О., Радинський С.В. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 84(5).С. 151-161.
14. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № (181), 110-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>
15. Лігоненко Л., Тарасюк М., Хіленко О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.]. Київ: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

16. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес-Інформ.* 2024. № 1. С. 383–391. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391>
17. Нагорний Є.В., Ломотько Д.В., Шраменко Н.Ю. Транспортно-експедиторська діяльність : підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.
18. Майорова І.О., Нечепуренко О.С. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. Вип. 4 (49). С. 92–110.
19. М'якушко В.Л. Транспортно-експедиторська діяльність: основи та бізнес-процеси. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С. 87–99. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-87-99>.
20. Олійник О.О. Ідентифікація ризиків як складова процесу управління ризиками в бізнесі. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. № 2. С. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-383-391>
21. Папахов О.Ю., Логвінова Н.О., Гудімов В. В., Максименков Є.А. Аутсорсинг транспортно-експедиційних компаній для виконання запланованих обсягів перевезень. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2023. № 24. С. 53–57. URL: <https://doi.org/10.15802/tstt2022/272064>.
22. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
23. Про транспортно-експедиційну діяльність: Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1955-15> .

24. Сотниченко Л.Л., Бурмака Л.О., Табенський С.В. Формування інтегрованого управління транспортно-логістичними системами морських портів. *Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка»*. 2023. № 11(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361)
25. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. (4(106). С. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
26. Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Ренчковська В.Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2022. №63. С. 88–92. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-17>
27. ТОВ «Одемара». URL: <https://odemara-inter.com/pro-kompaniyu>
28. ТОВ «Одемара». URL: <https://clarity-project.info/edrs?query=%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B0>
29. Транспортно-експедиторська діяльність: конспект лекцій / В.М. Запара, Д.І. Мкртичян, С.М. Продашук, Г.С. Бауліна. Харків: УкрДАЗТ, 2014. Ч. 2. 53 с.
30. Ширяєва С.В., Дяченко І.О. Дослідження проблем транспортно-експедиторської діяльності в сучасних умовах. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. 2023. Вип. 1 (55). С. 318–322. URL: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2023-1-55-318-322> .
31. Ходак В., Русин-Гриник Р., Федина Я. Принципи розвитку SMART-технологій в управління будівельним бізнесом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №19. С. 122-127. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.15>
32. Человань С. В. Методи та інструменти управління ризиками при здійсненні інноваційної діяльності. *Review of transport economics and management*. 2020. (3(19). URL: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).210777](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).210777)

33. Business Recovery Plan: Financial Strategies to Rebuild Your Business After a Difficult Period. URL:<https://www.firststepsfinancial.com/business-recovery-plan-financial-strategies-to-rebuild-your-business-after-a-difficult-period>
34. Countries and Crises: How Some Rise to the Challenge and Reform, While Others Fail. URL: <https://www.cgdev.org/publication/countries-and-crises-how-some-rise-challenge-and-reform-while-others-fail>
35. Kibik O., Slobodianuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., & Prymachenko I. Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. № 14 (First Special Issue). P. 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
36. Matt Moore. Top Business Risks for the Next Decade (2024). URL: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2024/07/18/top-business-risks-for-the-next-decade>
37. Mangan J., Lalwani C., Calatayud A. Global Logistics and Supply Chain Management. 4th ed. Wiley, 2020. URL: <https://www.wiley.com/engb/Global+Logistics+and+Supply+Chain+Management%2C+4th+Edition-p-9781119702993/>
38. Risk Management Tools To Use in Project Management (2022). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risk-management-tools>
39. What a Bottleneck Is in Business and How to Identify It / URL:<https://if.team/info/blog/what-a-bottleneck-is-in-business-and-how-to-identify-it/>
40. Wood D. F., Barone A., Murphy P., Wardlow D. (2002) International Logistics. 2nd ed. New York: AMACOM. Available at: https://www.academia.edu/35710632/international_logistics_wood_donald_f_barone_anthony_murphy_paul_wardlow_daniel.