

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

РЕАЛІЗАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ»)

Виконав: Степаненко Дмитро Костянтинович

прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус І.В.

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Степаненко Дмитро Костянтинович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу магістра
Степаненку Дмитру Костянтиновичу**

Тема: Реалізація ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища (за матеріалами КП БЦМР «Тролейбусне управління»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні засади застосування системного та ситуаційного підходів в управлінні підприємствами муніципального транспорту; аналіз управлінської системи КП БЦМР «Тролейбусне управління» в умовах нестабільного зовнішнього середовища; напрями вдосконалення системи управління комунального підприємства з урахуванням ситуаційного та системного підходів.

Вихідні дані: фінансова та статистична звітність КП БЦМР «Тролейбусне управління» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень - жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи  професор Ю.С. Гринчук

(підпис)

Здобувач


(підпис)

К.Д. Степаненко

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Степаненко Дмитро Костянтинович

РЕАЛІЗАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

(за матеріалами КП БЦМР «Тролейбусне управління»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів реалізації ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Використано методи аналізу та синтезу, порівняння, теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, графічного моделювання, статистико-економічний та структурно-функціонального аналізу.

Проаналізовано особливості функціонування комунального підприємства БЦМР «Тролейбусне управління» та визначено ключові управлінські проблеми, що виникають під впливом зовнішніх викликів. Установлено, що ситуаційний підхід забезпечує оперативне й ефективне реагування на конкретні управлінські ситуації, зокрема кадрові питання, зміни графіків перевезень, технічні збої та інші позаштатні події.

Розроблено алгоритм ситуаційного реагування, що охоплює ідентифікацію проблеми, аналіз альтернатив дій, ухвалення управлінського рішення, моніторинг результатів та подальше коригування. Виявлено, що системний підхід дозволяє вибудувати цілісну модель управління підприємством із чітким розподілом функцій між виробничою, фінансовою, кадровою, інформаційною та адміністративною підсистемами, а також із формуванням ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Запропоновано структурну модель управління підприємством із поєднанням стратегічного та оперативного рівнів менеджменту.

Обґрунтовано доцільність цифрової трансформації управлінських процесів на підприємстві через упровадження ERP-систем, цифрового документообігу, інтелектуальних систем планування руху транспорту та інструментів зворотного зв'язку з пасажирями. Визначено ключові напрями цифровізації як стратегічного резерву підвищення ефективності управління.

Кваліфікаційна робота магістра містить 67 сторінок комп'ютерного тексту, 18 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 41 найменування.

Ключові слова: ситуаційний підхід, системний підхід, управління підприємством, цифровізація, адаптивність, стратегічне управління, комунальний транспорт.

ANNOTATION

Stepanenko D.

IMPLEMENTATION OF SITUATIONAL AND SYSTEMIC APPROACHES TO ENTERPRISE MANAGEMENT IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

(based on materials of Trolleybusne upravlinnia CE)

The set of theoretical, methodological and applied aspects of the implementation of situational and systemic approaches to the management of enterprises in the conditions of an unstable external environment is studied.

Methods of analysis and synthesis, comparison, theoretical generalization, abstract-logical, graphic modeling, statistical-economic and structural-functional analysis were used.

The features of the functioning of the utility enterprise of the Trolleybusne upravlinnia CE were analyzed and the key management problems arising under the influence of external challenges were identified. It has been established that the situational approach provides prompt and effective response to specific management situations, in particular, personnel issues, changes in transportation schedules, technical failures, and other extraordinary events.

A situational response algorithm has been developed, which includes problem identification, analysis of action alternatives, management decision-making, monitoring of results, and further adjustment. It was found that the system approach allows building a complete model of enterprise management with a clear division of functions between production, financial, personnel, information and administrative subsystems, as well as with the formation of effective internal and external communications. A structural model of enterprise management with a combination of strategic and operational levels of management is proposed.

The expediency of the digital transformation of management processes at the enterprise through the implementation of ERP systems, digital document flow, intelligent traffic planning systems and passenger feedback tools is substantiated. The key directions of digitization as a strategic reserve for improving management efficiency have been identified.

The master's thesis contains 67 pages of computer text, 18 tables, 4 figures, a list of used sources with 41 names.

Keywords: situational approach, systematic approach, enterprise management, digitalization, adaptability, strategic management, communal transport.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ	10
1.1. Сутність, принципи та еволюція ситуаційного та системного підходів у менеджменті.....	10
1.2. Ситуаційний підхід до управління та його поєднання із системним в умовах нестабільного зовнішнього середовища	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП БЦМР «Тролейбусне управління»	25
2.2. Оцінка передумов і практичних можливостей впровадження ситуаційного та системного підходів в управління КП БЦМР «Тролейбусне управління» ..	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» З УРАХУВАННЯМ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ.....	42
3.1. Обґрунтування доцільності використання ситуаційного підходу в управлінні підприємством в умовах зовнішньої нестабільності	42
3.2. Впровадження системного підходу як інструменту підвищення ефективності управління	47
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне функціонування комунальних підприємств в Україні, зокрема в умовах воєнного стану, економічної невизначеності, ресурсних обмежень та постійних змін нормативно-правової бази, відбувається в умовах підвищеної турбулентності. Це ставить перед органами місцевого самоврядування нові вимоги щодо гнучкості, адаптивності та стабільності управлінських рішень у сфері життєзабезпечення громади [1].

Зокрема, Комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Тролейбусне управління» виконує стратегічно важливу соціальну функцію – забезпечення пасажирських перевезень у місті Біла Церква. У період нестабільного зовнішнього середовища (включаючи інфляційні процеси, перебої з енергозабезпеченням, загрози безпеці) зростає актуальність удосконалення системи управління підприємством.

У таких умовах особливого значення набуває впровадження ситуаційного підходу, (що дозволяє приймати управлінські рішення залежно від реального стану середовища) та системного підходу (який розглядає підприємство як цілісний організм, інтегрований у міську інфраструктуру). Їх поєднання дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити сталу роботу підприємства навіть за умов кризи.

Питання реалізації системного та ситуаційного підходів до управління підприємствами розглядали у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. Ареф'єва, Т. Васильєва, В. Герасимчук, І. Ансофф, Г. Мінцберг, П. Друкер, М. Портер. Проте у зв'язку з новими викликами, спричиненими глобальними кризами та війною в Україні, існує потреба у поглибленому вивченні саме інтеграції цих підходів на рівні конкретного підприємства.

Метою магістерської роботи здійснити теоретичне та практичне обґрунтування доцільності й ефективності реалізації ситуаційного та

системного підходів до управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність, принципи та еволюція ситуаційного та системного підходів у менеджменті;
- визначити ситуаційний підхід до управління та його поєднання із системним в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику КП БЦМР «Тролейбусне управління» в сучасних умовах;
- оцінити передумови і практичні можливості впровадження ситуаційного та системного підходів в управління КП БЦМР «Тролейбусне управління»;
- обґрунтувати доцільність використання ситуаційного підходу в управлінні підприємством в умовах зовнішньої нестабільності;
- проаналізувати впровадження системного підходу як інструменту підвищення ефективності управління;
- розробити пропозиції щодо впровадження ситуаційного підходу для підвищення гнучкості управлінських рішень;
- обґрунтувати застосування системного підходу для інтеграції управлінських процесів і підвищення стійкості підприємства;
- запропонувати практичні рекомендації для оптимізації системи управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – система управління діяльністю комунального підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в контексті забезпечення безперервності, ефективності та адаптивності функціонування КП БЦМР «Тролейбусне управління».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади реалізації ситуаційного та системного підходів до управління комунальним підприємством в умовах зовнішньої нестабільності (воєнний стан, енергетичні ризики, інфляція, законодавчі зміни тощо).

Доцільність дослідження саме цього підприємства пояснюється його соціальною важливістю для жителів міста Біла Церква, наявністю впливу кризових факторів, а також нагальною потребою в адаптації управлінських рішень до нових умов.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

Діалектичний метод – для обґрунтування логіки дослідження, послідовного розкриття теоретичних та практичних аспектів антикризового управління в умовах нестабільності.

Аналіз і синтез – при розробці категоріального апарату, структуруванні проблем і завдань управління, а також у процесі вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на підприємство.

Системний аналіз – застосовано для визначення взаємозв'язків між управлінськими підсистемами КП БЦМР «Тролейбусне управління», побудови системної моделі управління підприємством.

Індукція і дедукція – використано під час побудови моделей управлінського реагування, а також при формулюванні висновків з конкретних прикладів кризових ситуацій.

Економіко-статистичні методи – застосовано при аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства, виявленні динаміки доходів, витрат та рентабельності.

Моделювання – використано для побудови алгоритмів управлінського реагування (ситуаційний підхід), схематизації системи управління, цифрової трансформації.

Інформаційна база дослідження: фінансова та статистична звітність КП БЦМР «Тролейбусне управління» за 2022–2024 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі автора в науково-практичних конференціях та підготовки тез і публікацій за тематикою роботи. Зокрема, опубліковано тези: Степаненко Д. К. Реалізація ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 45–46.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел 41 найменування і додатків. Загальний обсяг роботи – 67 сторінок комп’ютерного тексту, містить 18 таблиць, 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Сутність, принципи та еволюція ситуаційного та системного підходів у менеджменті

У сучасних умовах складного, динамічного й нестабільного бізнес-середовища, ефективне управління підприємствами вимагає застосування науково обґрунтованих підходів, здатних враховувати як внутрішню організаційну складність, так і постійну змінюваність зовнішніх факторів. Саме тому системний і ситуаційний підходи є фундаментом сучасної теорії менеджменту та практики управління [2].

Їх комплексне використання дає змогу досягти балансу між структурованістю та гнучкістю: системний підхід забезпечує цілісність і взаємозв'язок усіх елементів організації, а ситуаційний – адаптацію до конкретних умов, що постійно змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (економічних, соціальних, політичних, технологічних тощо).

Суть системного підходу полягає у розгляді підприємства як єдиного цілісного організму, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних підсистем (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, логістика, облік тощо), кожна з яких виконує свою функцію, але водночас орієнтована на досягнення загальної мети організації [3].

Такий підхід дозволяє:

- забезпечити узгодженість управлінських рішень;
- побудувати ефективну систему взаємодії між підрозділами;
- сформувати адаптивну організаційну структуру, здатну швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища;
- налагодити зворотний зв'язок та впровадити ефективний моніторинг усіх процесів.

Системний підхід ґрунтується на положеннях загальної теорії систем, започаткованої Л. фон Берталанфі. Її адаптація до менеджменту відбулася в середині XX століття внаслідок усвідомлення того, що ізольоване управління окремими функціями (наприклад, лише фінансами чи лише кадрами) є недостатнім для досягнення стійкого успіху.

У менеджменті системний підхід реалізується через:

- побудову ієрархічної структури управління;
- інтеграцію функцій та ресурсів;
- цільову орієнтацію діяльності підприємства;
- комплексну оцінку ефективності з урахуванням взаємодії всіх елементів системи.

Переваги системного підходу (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Переваги системного підходу в управлінні підприємством

Перевага	Сутність	Приклад для комунальних підприємств міського електротранспорту (тролейбусного типу)
Цілісність управління	Забезпечення єдиної управлінської логіки та узгодженості рішень у межах усієї організації	Скоординована робота між диспетчерською службою, техвідділом і адміністрацією
Адаптивність до змін	Здатність системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища	Швидке коригування маршрутів у разі зміни пасажиропотоку або погодних умов
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів	Планування графіків руху з урахуванням економії електроенергії та техобслуговування
Наявність зворотного зв'язку	Систематичний моніторинг результатів і коригування управлінських рішень	Аналіз скарг пасажирів і впровадження покращень у сервісі
Інтеграція функцій	Поєднання стратегічного, операційного й тактичного рівнів управління	Узгодження стратегічного плану розвитку з поточними завданнями депо
Підвищення ефективності управління	Забезпечення високої результативності за рахунок системного аналізу і взаємодії елементів	Скорочення простоїв техніки завдяки системі контролю технічного стану

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [4].

1. Цілісність управління: підприємство розглядається як організована, логічна структура з чітко визначеними зв'язками.

2. Скоординованість рішень: управлінські заходи в одному підрозділі враховують вплив на інші.

3. Підвищена стабільність: система здатна витримувати вплив зовнішніх шоків завдяки внутрішній узгодженості.

4. Можливість адаптації: через постійний моніторинг змін та зворотні зв'язки.

На практиці, зокрема в комунальному підприємстві, що здійснюють тролейбусні перевезення, системний підхід проявляється у координації роботи диспетчерської служби, технічного обслуговування, адміністративного управління, водіїв і контролю якості обслуговування пасажирів. Кожен підрозділ є підсистемою, яка має власну функціональність, але всі вони об'єднані єдиною метою – забезпечення безпечного, стабільного та якісного перевезення пасажирів.

Докладніше розглянемо ситуаційний підхід, який дозволяє реалізовувати гнучкі управлінські рішення в умовах непередбачуваності, наприклад: погодні умови, аварії, нестача персоналу, перебої з електропостачанням, зміна пасажиропотоку тощо. Цей підхід особливо важливий саме для підприємств громадського транспорту, що працюють у режимі реального часу.

Основні ознаки системного підходу [5]:

- підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- важливу роль відіграє внутрішня структура та зв'язки між елементами;
- управління потребує координації дій усіх підсистем;
- ефективність визначається синергією взаємодії елементів, а не ізольованими результатами.

Ключові принципи системного підходу:

- цілісність – організація функціонує як єдине ціле;
- ієрархічність – наявність підсистем у структурі підприємства;

- інтеграція – взаємоузгодженість усіх елементів;
- адаптивність – здатність до змін;
- зворотний зв'язок – моніторинг, контроль і корекція діяльності.

У сучасних умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища комунальні підприємства, що забезпечують громадський електротранспорт, зокрема тролейбусні перевезення, стикаються з низкою факторів, які неможливо повністю передбачити або уніфікувати в межах стандартних процедур. У зв'язку з цим ситуаційний підхід до управління стає критично важливим інструментом забезпечення безперебійної діяльності, адаптивності й гнучкості управлінських рішень.

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що управлінські рішення приймаються не за наперед встановленими шаблонами, а з урахуванням конкретних умов і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть змінюватися у режимі реального часу. Цей підхід передбачає оцінку унікальності кожної ситуації і застосування відповідного стилю управління, інструментів та ресурсів [5].

Для комунального підприємства електротранспорту ситуаційний підхід має низку специфічних проявів, що зумовлені:

- технологічною залежністю від зовнішніх ресурсів (електроенергії, інфраструктури контактної мережі, спеціального рухомого складу);
- високою соціальною значущістю транспортних послуг для населення;
- необхідністю реагувати в реальному часі на зміни в маршрутах, графіках, пасажиропотоці.

Значення ситуаційного підходу для тролейбусного підприємства:

1. Забезпечення мобільності управлінських рішень – дозволяє швидко адаптуватися до змін без тривалого погодження.
2. Підвищення ефективності використання ресурсів – гнучке планування змін, маршрутів і навантаження на персонал.

3. Зниження рівня конфліктів і соціального напруження – своєчасна реакція на скарги, інциденти, запити громадян.

4. Підвищення якості обслуговування населення – зменшення затримок, інформування пасажирів, підтримка безпеки.

У таблиці 1.2 подано типові управлінські ситуації, що потребують застосування ситуаційного підходу для прийняття ефективних рішень.

Таблиця 1.2

Типові ситуації, що потребують ситуаційного управління

Тип ситуації	Можливі управлінські дії в межах ситуаційного підходу
Негода (сильний сніг, дощ, ожеледиця)	Тимчасова зміна графіків руху, мобілізація снігоприбиральної техніки, інформування пасажирів про затримки через мобільні застосунки або радіо.
Аварія на контактній мережі	Оперативне перемикавання маршрутів, залучення резервних тролейбусів або автобусів, комунікація з диспетчерською службою та ремонтною бригадою.
Нестача водіїв або кондукторів	Перерозподіл змін, введення гнучкого графіку, залучення персоналу з резерву або підвищення кваліфікації техперсоналу для тимчасового перекваліфікування.
Перебої з електропостачанням	Аварійне вимкнення лінії, сповіщення населення, перенаправлення пасажирів на альтернативні маршрути або автобуси.
Різке зростання/зменшення пасажиропотоку (святка, страйки, пандемія тощо)	Швидке коригування кількості одиниць транспорту на лінії, запуск додаткових рейсів у пікові години або зняття частини маршруту з обслуговування.

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [5-6].

Роль диспетчерського центру в реалізації ситуаційного управління:

- постійний моніторинг ситуації на маршрутах через GPS-системи;
- збір і аналіз даних про затори, погодні умови, аварії;
- взаємодія з МНС, поліцією, міськими службами;
- оперативна координація роботи водіїв, ремонтників і керівництва.

Ситуаційний підхід у діяльності тролейбусного підприємства – це не просто гнучкий інструмент, а необхідна умова ефективного функціонування в умовах динамічного міського середовища [7]. Його впровадження дозволяє підтримувати стабільність перевезень, оперативно реагувати на непередбачувані виклики та зберігати якість обслуговування населення навіть у критичних обставинах. У таблиці 1.3 представлено порівняльну

характеристику системного та ситуаційного підходів в управлінні підприємством.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика системного та ситуаційного підходів

Критерій	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Об'єкт управління	Підприємство як цілісна система	Конкретна управлінська ситуація
Основна мета	Узгодженість, ефективність усіх елементів системи	Оптимальне рішення для конкретних умов
Управлінський акцент	Структура, функції, взаємозв'язки	Гнучкість, адаптація, швидке реагування
Метод управління	Побудова системи з чіткою ієрархією і зворотними зв'язками	Аналіз ситуації та вибір найдоцільнішої управлінської реакції
Сфера ефективного застосування	Стратегічне управління, планування розвитку	Кризове управління, оперативні рішення
Приклад у КП	Планування та координація роботи усіх служб	Швидке коригування графіку руху при технічних несправностях

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [8].

У сучасному управлінні комунальними підприємствами, які забезпечують громадські тролейбусні перевезення, важливо враховувати як необхідність системного підходу, що забезпечує стабільність і передбачуваність діяльності, так і гнучкість ситуаційного підходу, що дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані обставини. Оптимальна ефективність досягається саме шляхом інтегрованого застосування обох підходів. Етапи розвитку системного та ситуаційного підходів у теорії управління наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи еволюції системного та ситуаційного підходів

Етап	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Початковий (класичний)	Організація як замкнена структура	Відсутність адаптації до змін
Кібернетичний	Зворотні зв'язки, саморегуляція	Визнання ролі зовнішніх чинників
Інтегративний (сучасний)	Поєднання з іншими підходами, інноваційність	Гнучка система прийняття рішень в умовах невизначеності

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [9].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної організаційної структури, де всі підсистеми взаємопов'язані, функціонують у

відповідності до встановлених правил, процедур і планів. На комунальному підприємстві, що здійснює тролейбусні перевезення, це проявляється у:

- чіткій організаційній структурі (диспетчерські служби, ремонтні бригади, адміністративний персонал, водії, інженери тощо);
- плануванні технічного обслуговування й капітальних ремонтів тролейбусів та контактної мережі;
- регулярній розробці маршрутної мережі, що відповідає урбаністичному плануванню міста;
- збиранні й аналізі даних пасажиропотоків для оптимізації графіків руху;
- складанні бюджету та фінансовому плануванні, з урахуванням витрат на енергоресурси, зарплату, ремонт.

У свою чергу, ситуаційний підхід дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змінних і непередбачуваних умов, що виникають у процесі щоденної експлуатації. Це особливо важливо для транспорту, що працює у реальному часі та обслуговує населення, яке очікує на своєчасність, комфорт та безпеку. Переваги застосування системного підходу з урахуванням особливостей галузі наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги системного підходу з урахуванням специфіки галузі

Перевага	Прояв у тролейбусному підприємстві
Цілісність управління	Забезпечення узгодженості між підрозділами: технічна служба, диспетчери, водії, аналітики.
Передбачуваність і контроль	Планові графіки руху, чітка структура підпорядкування, регламенти технічного обслуговування.
Раціональне використання ресурсів	Оптимізація маршрутів, економія електроенергії, ефективне планування кадрів.
Підвищення відповідальності персоналу	Чітке розмежування функцій, посадові інструкції, система звітності.
Можливість стратегічного планування	Розробка довгострокових програм оновлення рухомого складу, модернізації інфраструктури.

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [10].

Приклади застосування ситуаційного підходу:

- Реагування на аварії тролейбусів або контактної мережі – оперативне направлення ремонтної бригади, оновлення маршрутів.
- Урахування погодних умов – коригування розкладу або маршруту у разі снігопадів, ожеледиці.
- Подолання нестачі персоналу – перегрупування змін, впровадження короткострокових заходів залучення.
- Відповідь на електроенергетичні кризи – використання автономного транспорту, резервних джерел живлення.
- Зміна потоку пасажирів – додаткові рейси в години пік або зменшення навантаження у періоди локдаунів.

Поєднання системного та ситуаційного підходів створює оптимальну модель управління, у якій стратегічна стабільність доповнюється тактичною гнучкістю. Комунальні підприємства електротранспорту мають справу з великою кількістю змінних факторів: від стану інфраструктури до людського чинника й техногенних впливів [11]. Саме тому інтеграція підходів є запорукою:

- безперебійної роботи підприємства;
- мінімізації ризиків та втрат;
- збереження репутації і довіри населення;
- ефективного використання ресурсів;
- готовності до змін в умовах нестабільного середовища.

Для тролейбусного КП, що функціонує у динамічному міському середовищі, системний підхід забезпечує базову стійкість, а ситуаційний – гарантує здатність адаптуватися до викликів реального часу. Тільки їх збалансоване поєднання дозволяє досягти високого рівня управлінської ефективності, економічної доцільності та якісного обслуговування населення.

1.2. Ситуаційний підхід до управління та його поєднання із системним в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Ситуаційний підхід у менеджменті ґрунтується на ключовому положенні: не існує єдиного, універсального стилю або моделі управління, що була б ефективною для всіх організацій або для будь-яких умов. Кожна управлінська ситуація є унікальною, а отже – потребує індивідуального підходу до прийняття рішень, побудови взаємодії, планування дій та розподілу ресурсів [12].

На відміну від класичних, стандартизованих моделей управління, ситуаційний підхід визнає багатофакторність і динамічність середовища, в якому функціонує організація. Ефективність управлінських рішень у такому контексті зумовлюється низкою змінних – від економічної кон'юнктури, конкурентного тиску та регуляторних вимог до внутрішнього стану підприємства, його кадрового потенціалу, технічного забезпечення, організаційної культури та специфіки клієнтської бази.

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що менеджер повинен [13]:

- провести діагностику ситуації, ретельно проаналізувавши актуальний контекст;
- оцінити вплив зовнішніх (економічних, політичних, технологічних, соціальних) та внутрішніх (організаційних, кадрових, ресурсних) факторів;
- обрати адекватні стилі управління, методи, інструменти та форми комунікації, які найкраще відповідають конкретним умовам.

Цей підхід передбачає гнучкість, варіативність і готовність до адаптації, що є критично важливим для підприємств, які працюють у змінному та часто нестабільному середовищі.

Особливо актуальним ситуаційний підхід є для комунальних підприємств міського транспорту, зокрема тролейбусних управлінь, які здійснюють перевезення пасажирів у режимі реального часу. Такі організації стикаються з численними викликами:

- змінна пасажиропотужність залежно від пори року, часу доби, свят, карантинних чи надзвичайних подій;
- технічні та інфраструктурні обмеження, включаючи зношеність рухомого складу, перебої з енергопостачанням;
- регуляторні вимоги з боку міської влади, політичних рішень, змін у фінансуванні;
- обмежений бюджет і залежність від дотацій, що впливає на можливість оновлення техніки чи наймання персоналу;
- соціальна відповідальність перед громадою, необхідність знижувати напругу у разі затримок, перебоїв чи скарг пасажирів.

Основні умови застосування ситуаційного підходу в управлінні комунальними підприємствами міського транспорту включають [14]:

- Зміна попиту на транспортні послуги, яка варіюється залежно від пори року, днів тижня, часу доби, шкільних/робочих періодів, погодних умов, проведення масових заходів тощо.
- Збої в технічному обслуговуванні чи перебої з енергоносіями, які можуть спричинити аварійні ситуації, затримки рейсів або тимчасове припинення роботи маршрутів.
- Кадрові проблеми, такі як неukoмплектованість штатного розпису водіями, хронічне перевантаження персоналу, труднощі з набором кваліфікованих техніків або водіїв тролейбусів.
- Обмежене фінансування, що унеможливорює проведення модернізації парку техніки або впровадження нових технологій без підтримки з боку держави чи місцевого бюджету.
- Зворотний зв'язок з громадськістю, що вимагає оперативного реагування на запити населення, вирішення конфліктних ситуацій, пояснення причин затримок чи скасування рейсів.

Таким чином, ситуаційний підхід у діяльності комунальних підприємств електротранспорту виступає не просто управлінським методом, а необхідною умовою для ефективного функціонування, яка дозволяє:

- швидко реагувати на виклики;
- мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних подій;
- забезпечити безперервність та якість надання послуг;
- підвищити рівень довіри громадян до транспортної системи міста.

У свою чергу, інтеграція ситуаційного та системного підходів у практиці сучасного управління дозволяє підприємству не лише ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, але й зберігати цілісність та структурованість управлінської системи. Такий симбіоз забезпечує оптимальний баланс між стратегічною сталістю та оперативною гнучкістю [15].

Системний підхід виступає основою для побудови логічної, чіткої та взаємопов'язаної структури управління, де кожен підрозділ виконує свою функцію в межах загальної системи, що має спільну мету. Він гарантує послідовність, регламентованість і контрольованість діяльності підприємства. Ситуаційний підхід, у свою чергу, надає цій структурі здатність адаптуватися, реагувати на нестандартні умови, ухвалювати гнучкі рішення в реальному часі.

У комплексі ці підходи формують інноваційну управлінську парадигму, яка забезпечує:

- стратегічне планування на основі системного аналізу;
- тактичну мобільність в умовах змін або кризи;
- синергію функціональної організації та адаптивного управління.

Такий підхід особливо ефективний у галузях, які залежать від зовнішнього середовища, зокрема у сфері міського комунального транспорту, де підприємства водночас виконують соціальну місію й повинні діяти як економічно життєздатні структури [16].

Найбільшу управлінську цінність інтеграція обох підходів демонструє в умовах:

- регулярної зміни нормативних вимог, наприклад, з боку органів місцевого самоврядування щодо тарифоутворення, маршрутної мережі, пільгових перевезень;
- кризових ситуацій, пов'язаних з економічною дестабілізацією, енергетичними коливаннями, збройними конфліктами чи пандеміями;
- необхідності забезпечення одночасно ефективної експлуатації ресурсу та виконання соціально значущих функцій – забезпечення перевезень вразливих категорій населення, підтримання доступності транспорту тощо.

На прикладі КП БЦМР «Тролейбусне управління» поєднання системного та ситуаційного підходів виявляється у:

- Формуванні структурованої системи технічного обслуговування та ремонту, яка діє за чітко визначеними регламентами, але водночас має оперативні механізми реагування на аварійні ситуації чи поломки в рейсі.
- Розробці довгострокової стратегії модернізації рухомого складу, контактної мережі та інфраструктури, яка доповнюється поточною адаптацією маршрутної мережі відповідно до змін пасажиропотоків, погодних умов або надзвичайних ситуацій.
- Інтеграції планових управлінських процедур із кризовим менеджментом, зокрема у періоди енергетичних криз: впровадження енергоощадних маршрутів, використання резервних джерел живлення, розробка альтернативних схем руху.
- Організації роботи диспетчерської служби, що координує всі підрозділи на основі принципів системного управління, але діє згідно з ситуаційними моделями прийняття рішень у реальному часі (в разі ДТП, аварій або надзвичайних погодних умов).

Отже, інтеграція системного й ситуаційного підходів в управлінні комунальними підприємствами – зокрема такими, як КП БЦМР «Тролейбусне управління» – дозволяє створити збалансовану модель управління, яка поєднує:

- стійкість, передбачуваність і регламентованість системного підходу,
- з гнучкістю, адаптивністю та динамічністю ситуаційного підходу.

Це, своєю чергою, дає змогу підприємству:

- підтримувати ефективність у звичайних умовах;
- зберігати життєздатність під час криз;
- надавати якісні послуги, навіть у ситуаціях підвищеного ризику чи непередбачуваності. У таблиці 1.6 узагальнено основні переваги системного та ситуаційного підходів в управлінні підприємством.

Таблиця 1.6

Характеристика переваг системного та ситуаційного підходів в управлінні

Критерій порівняння	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Основна ідея	Організація як цілісна система з взаємопов'язаними елементами	Не існує єдиного найкращого способу управління – усе залежить від конкретної ситуації
Мета управління	Створення гармонійної та ефективної управлінської системи	Адаптація до змін і пошук оптимальних рішень у конкретних умовах
Умови застосування	Відносно стабільне середовище, стратегічне планування	Динамічне, нестабільне середовище, потреба в швидкому реагуванні
Гнучкість	Обмежена (орієнтація на сталу структуру)	Висока (орієнтація на зміну управлінських підходів залежно від обставин)
Сильні сторони	Цілісність, довгострокова стабільність, узгодженість елементів	Оперативність, адаптивність, урахування контексту
Слабкі сторони	Недостатня гнучкість при різкій зміні зовнішніх умов	Відсутність чіткої структури, залежність від компетенцій управлінців
Приклад застосування у КП	Розробка довгострокової стратегії модернізації тролейбусного парку	Перегляд розкладів руху під час енергетичної кризи або в умовах воєнного стану
Оптимальна сфера використання	Стратегічне планування, проєктування організаційної структури	Кризовий менеджмент, оперативне управління, реагування на непередбачувані зміни

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [17].

У реальних умовах діяльності комунального підприємства електротранспорту щоденне функціонування супроводжується впливом

численних змінних зовнішніх та внутрішніх чинників, що вимагають оперативної адаптації управлінських рішень. Саме ситуаційний підхід дозволяє приймати рішення відповідно до конкретних обставин, які не завжди можна передбачити заздалегідь.

Такий підхід передбачає аналіз кожної ситуації окремо, оцінку ступеня ризику та вибір найбільш ефективного інструменту управління [18]. Це особливо важливо для підприємств громадського транспорту, які працюють у режимі реального часу та несуть соціальну відповідальність за якісне обслуговування населення (табл. 1.7) .

Таблиця 1.7

Ризики та управлінські відповіді у тролейбусному підприємстві

Категорія ризику	Опис потенційної ситуації	Можливі наслідки	Управлінські рішення
Погодні умови	Сильний сніг, ожеледиця, зливи, буревії	Сповільнення руху, аварії, збільшення інтервалів	Регулювання графіків, зимові шини, інформування, очищення шляхів
Аварії на контактній мережі	Вихід з ладу лінії живлення або опор	Зупинка руху, затори, невдоволення пасажирів	Аварійна бригада, перенаправлення маршрутів, резервні автобуси
Технічні несправності транспорту	Вихід з ладу тролейбуса в рейсі	Переривання рейсу, затримки на маршруті	Регламентне ТО, резервний транспорт, оперативна заміна
Нестача персоналу	Захворювання водіїв, страйки, сезонний дефіцит	Зменшення кількості рейсів, перевантаження	Гнучке планування змін, кадровий резерв
Енергетичні перебої	Відключення електроенергії на маршруті або в депо	Повне припинення руху тролейбусів	Генератори, резервний дизельний транспорт
Зміни пасажиропотоку	Пікові години, свята, пандемії	Перевантаження або недовантаження транспорту	Аналіз попиту, оперативна зміна кількості рейсів
ДТП або нештатні ситуації	Зіткнення, сторонні предмети на лінії, інциденти	Пошкодження транспорту, травми, затримки	Реакція служб, страхування, координація з поліцією
Громадське невдоволення	Скарги, затримки, порушення розкладу	Втрата довіри, падіння репутації	Зворотний зв'язок, онлайн-інформування, коригування розкладів, покращення сервісу

Джерело: побудовано за результатами узагальнення наукових підходів [19-20].

Поєднання ситуаційного та системного підходів дає змогу забезпечити як структурованість і стабільність роботи підприємства, так і його гнучкість у реагуванні на непередбачувані виклики [21].

З метою практичної ілюстрації застосування ситуаційного підходу на прикладі тролейбусного підприємства доцільно розглянути типові категорії ризиків, їх потенційні наслідки та відповідні управлінські рішення.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано теоретико-методичні засади системного та ситуаційного підходів в управлінні підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що дозволило визначити їх ключову роль у формуванні ефективних моделей менеджменту.

2. Встановлено, що системний підхід забезпечує цілісність організаційної структури, координацію підрозділів і довгострокове планування, що є основою стабільного функціонування підприємства.

3. Виявлено, що ситуаційний підхід сприяє гнучкості управління, адаптації до змін внутрішніх і зовнішніх факторів та оперативному реагуванню на кризові ситуації.

4. Доведено, що ефективне поєднання системного і ситуаційного підходів створює комплексний механізм управління, який поєднує стратегічну стабільність із оперативною гнучкістю.

5. Показано, що особливості функціонування комунальних підприємств у сфері електротранспортних перевезень зумовлюють необхідність застосування адаптивних управлінських рішень у відповідь на динамічні зовнішні виклики.

6. Досліджено, що інтеграція системного та ситуаційного підходів дозволяє організувати ефективну взаємодію підрозділів, впровадити стратегію розвитку та підвищити якість обслуговування населення.

7. Розроблено концептуальні засади управління, що враховують як стабільність процесів, так і гнучкість реагування на непередбачувані зміни.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП БЦМР «Тролейбусне управління»

Комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Тролейбусне управління» (КП БЦМР «ТУ») є важливою складовою міської інфраструктури, що забезпечує екологічні, доступні та соціально-значущі послуги з перевезення пасажирів. Повне найменування підприємства – КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ».

Коротка характеристика підприємства:

Показник	Значення
Код ЄДРПОУ	13705191
Дата реєстрації	23.08.1991
Статутний капітал	32 806 477,09 грн
Форма власності	Комунальна (державна / громади)
Основний вид діяльності	49.31 – Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
Місцезнаходження	м. Біла Церква, вул. Леваневського, 135-А
Керівник	Вахній Володимир Васильович

Підприємство забезпечує регулярні пасажирські перевезення тролейбусами, виконуючи також експлуатаційні, ремонтні, технічні, енергетичні, кадрові та рекламні функції. Згідно зі Статутом, КП БЦМР виконує близько 20 видів робіт та послуг, зокрема:

- регулярне перевезення пасажирів тролейбусами й автобусами;
- технічне обслуговування та всі види ремонту рухомого складу;
- обслуговування електромереж і тягових підстанцій;
- проведення медичних оглядів водіїв;
- організація продажу квитків;
- рекламна діяльність;

- навчання і підвищення кваліфікації кадрів.

Міський пасажирський транспорт – це не просто перевезення пасажирів. Це складна соціально-економічна система, що виконує стратегічну функцію забезпечення сталого розвитку міського середовища. Транспортне обслуговування населення:

- сприяє розвитку продуктивних сил регіону;
- забезпечує економію суспільного часу;
- забезпечує зв'язок між усіма секторами міського господарства;
- є важливою ланкою інфраструктури сталого міста.

Особливості функціонування міського пасажирського транспорту:

- Продукція (послуга) не має речової форми і споживається одночасно з її наданням.
- Відсутня можливість створення запасу продукції, тому потрібна оперативність.
- Виробництво та споживання послуг – нерозривні у часі, що створює високі вимоги до логістики, графіків руху, технічного стану транспорту.
- Пасажиропотоки мають яскраво виражену сезонну, тижневу та добову варіативність.
- Монопольний характер послуг, оскільки комунальні перевізники зазвичай не мають повноцінної конкуренції на ринку тролейбусних перевезень.

Організаційна структура КП БЦМР «ТУ» – це класичне управління з вертикальною ієрархією:

- Підпорядковується департаменту транспорту та комунального господарства Білоцерківської міської ради.
- Є самостійним балансоутримувачем, має власні основні засоби, рахунки в банках, штат персоналу.
- Належить до підгалузі "міський електротранспорт", що є частиною єдиної транспортної системи України.

- Управлінська система поєднує функції:
 - експлуатаційні (перевезення);
 - ремонтні (утримання техніки в справному стані);
 - інформаційно-аналітичні (аналіз трафіку, планування);
 - допоміжні (матеріально-технічне забезпечення, медобслуговування).

Однак існують і кризові прояви в системі управління, пов'язані з:

- недосконалістю вертикалі підпорядкування (підпорядкування різним міністерствам або комітетам у межах одного міста);
- відсутністю ефективного зворотного економічного зв'язку між споживачем і перевізником (незалежність оплати від якості послуги);
- дисбалансом між маршрутами великої та малої місткості (приватні маршрутки та тролейбус);
- обмеженими фінансовими ресурсами для модернізації парку та мережі.

У місті Біла Церква тролейбус – це єдиний екологічно чистий вид міського громадського транспорту, що працює на електричній тязі. Попри те, що автобуси перевозять більший пасажиропотік, розвиток тролейбусного руху має пріоритетне значення для:

- покращення екології;
- забезпечення стабільності перевезень у години пік;
- реалізації стратегії сталого розвитку міста.

Переваги тролейбуса:

- відсутність шкідливих викидів;
- низький рівень шуму;
- здатність працювати в умовах рельєфу завдяки високому крутному моменту;
- можливість енергозбереження через рекуперацію енергії під час гальмування.

КП БЦМР «Тролейбусне управління» є базовим елементом соціально-економічної інфраструктури м. Біла Церква, забезпечуючи стабільне, безпечне та доступне пересування мешканців. Його подальший розвиток вимагає:

- оновлення рухомого складу;
- покращення технічної інфраструктури (контактних мереж, підстанцій);
- автоматизації управлінських процесів;
- підвищення якості обслуговування;
- інтеграції з приватними перевізниками з урахуванням міських стратегій сталого розвитку.

Станом на 2025 рік у місті функціонують 6 основних тролейбусних маршрутів, хоча номери маршрутів охоплюють 7 позицій:

1. Маршрут № 1: ст. Роток ↔ пл. Перемоги
2. Маршрут № 2: ст. Роток ↔ 4-й мікрорайон
3. Маршрут № 3: пл. Соборна ↔ ж/м Піщаний
4. Маршрут № 3А: ст. Роток ↔ ж/м Піщаний
5. Маршрут № 4: пл. Перемоги ↔ ж/м Таращанський
6. Маршрут № 5: ст. Роток ↔ ж/м Таращанський
7. Маршрут № 8: пл. Перемоги ↔ вул. Рибна

Офіційно вважається, що діє шість маршрутів, хоча в нумерації присутні сім (включаючи № 8).



Рис. 2.1. Схема маршрутів тролейбусів у спрощеному вигляді
Джерело: https://new.bc-rada.gov.ua/troleibusnykh_marshrutiv.html

Загальна кількість тролейбусів на балансі: 26 одиниць

Фактично щоденно працюють: ~17 тролейбусів

Середній технічний стан: зношений, значна частина рухомого складу вироблена до 2010 року

Депо та обслуговуюча база: наявні, але потребують оновлення

Тариф на проїзд: 5 грн (з 25 березня 2023 року не змінювався)

Протягом 2022–2024 років на КП БЦМР «Тролейбусне управління» спостерігається стійка тенденція до скорочення чисельності персоналу. Так, якщо у 2022 році на підприємстві працювало 112 осіб, то у 2023 році – вже 89, а станом на 2024 рік – 87 працівників. Загальне скорочення кадрів за два роки становить близько 22 %, що є доволі суттєвим для підприємства, яке виконує соціально важливу функцію міських перевезень (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Чисельність працівників підприємства в умовах нестабільного середовища (2022–2024)

Рік	2022	2023	2024
Кількість працівників	112	89	87

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності КП БЦМР «Тролейбусне управління».

Скорочення штату пояснюється кількома ключовими факторами:

- відтік кваліфікованих кадрів до інших регіонів або країн, зумовлений загальною економічною;
- високий відсоток працівників пенсійного віку, які або залишають роботу за віком, або частково втрачають працездатність, що обмежує можливості підприємства для забезпечення безперебійної роботи;
- спроби оптимізації витрат підприємства, зокрема, шляхом скорочення фонду оплати праці, що призводить до обмеження набору нових працівників, незважаючи на кадрові потреби.

Особливо критичною є ситуація з нестачею водіїв тролейбусів. Зниження їх кількості безпосередньо впливає на інтенсивність руху, регулярність виконання маршрутів, а в окремих випадках – навіть на призупинення певних рейсів. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього

середовища (економічного, безпекового та демографічного), підтримка кадрового потенціалу, зокрема водіїв та ремонтного персоналу, є одним із ключових викликів для ефективного функціонування підприємства.

Зменшення чисельності персоналу, зокрема у виробничих підрозділах, має прямий вплив на результативність діяльності підприємства [22]. Недостатня укомплектованість кадрами, особливо водіями, ускладнює повноцінне виконання графіків руху та знижує обсяги пасажироперевезень. Це, у свою чергу, відбивається на фінансових результатах діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління».

Для всебічної оцінки поточного стану підприємства доцільно розглянути його основні фінансово-економічні показники за останні три роки (рис. 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні фінансово-економічні показники

Показник	2022	2023	2024
Дохід, грн	29 006 000	35 669 000	47 230 000
Чистий прибуток, грн	-29 000	-42 000	-199 000
Активи, грн	32 530 000	59 165 000	65 932 000
Зобов'язання, грн	3 911 000	3 303 000	2 404 000

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності КП БЦМР «Тролейбусне управління».

Отже, підприємство залишається дотаційним, що зумовлює його високу залежність від фінансування з міського бюджету. Попри відсутність прибутковості, у динаміці фінансових результатів простежується певний позитив – зокрема, зростання доходів упродовж 2022–2024 років, а також зменшення зобов'язань, що свідчить про поступове покращення платоспроможності.

Для більш глибокого розуміння фінансової стабільності підприємства проаналізуємо ключові показники його фінансового стану, які дають змогу оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання активів.

Фінансовий стан підприємства упродовж 2022–2024 років залишається нестабільним, але з окремими ознаками поступового оздоровлення. Попри

відсутність прибутковості, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, які зросли з 29,0 млн грн у 2022 році до 47,2 млн грн у 2024 році. Це зростання свідчить про розширення обсягів господарської діяльності або підвищення ефективності окремих внутрішніх процесів. Однак підприємство все ще фінансово залежне від дотацій з бюджету, а його чистий прибуток залишається від'ємним.

Таблиця 2.3.

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Оцінка стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	83,04 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	4,52
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	1,04
	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,04
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	-314
Рентабельність	Рентабельність продукції	14,53 %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності КП БЦМР «Тролейбусне управління».

Зобов'язання підприємства протягом періоду скорочуються: з 3,91 млн грн у 2022 році до 2,40 млн грн у 2024 році, що є позитивним сигналом. Це свідчить про зменшення боргового навантаження та поступове вирішення зобов'язань перед кредиторами.

За результатами аналізу структури активів, частка основних засобів становить 83,04%, що характерно для капіталомістких підприємств транспортної сфери. Водночас це свідчить про низьку гнучкість структури активів та обмеженість у використанні оборотного капіталу.

Показники ліквідності підприємства, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 4,52, значно перевищують нормативне значення (>2), що свідчить про достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Такий результат може бути зумовлений накопиченням залишків грошових коштів або інших обігових активів, однак потребує детальнішого аналізу їх якості.

Фінансова стійкість підприємства загалом оцінюється як задовільна. Коефіцієнт фінансової залежності – 1,04, що близький до оптимального

значення. Співвідношення позикових та власних коштів становить лише 0,04, що говорить про низький рівень боргового навантаження та переважне використання власного капіталу у фінансуванні діяльності.

Водночас коефіцієнт поточної платоспроможності є від'ємним, що свідчить про певні проблеми з оперативною платоспроможністю або невідповідність доходів підприємства його короткостроковим зобов'язанням на момент аналізу. Це потребує уваги з боку керівництва та заходів щодо покращення касової дисципліни.

Показник рентабельності продукції на рівні 14,53% може виглядати позитивно, однак у контексті загальної збитковості підприємства свідчить лише про ефективність окремих видів діяльності або підвищення тарифу, а не про реальне зростання прибутковості підприємства в цілому.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність пошуку адаптивних управлінських рішень. Серед основних проблем варто виокремити: відтік кадрів, дефіцит кваліфікованих водіїв, зношеність матеріально-технічної бази, збитковість діяльності та високу залежність від бюджетного фінансування.

Попри наявні труднощі, підприємство демонструє окремі позитивні зрушення – зростання доходів, скорочення зобов'язань та певну стабільність фінансової структури [23]. Це створює передумови для застосування системного та ситуаційного підходів до управління, які дозволяють комплексно враховувати внутрішні ресурси підприємства та адаптувати управлінські рішення до мінливих умов зовнішнього середовища.

У наступному підрозділі буде здійснено детальну діагностику кризових факторів, що впливають на діяльність КП БЦМР «Тролейбусне управління», з метою обґрунтування ефективних управлінських заходів в контексті реалізації антикризового, ситуаційного та системного підходів до управління підприємством.

2.2. Оцінка передумов і практичних можливостей впровадження ситуаційного та системного підходів в управління КП БЦМР «Тролейбусне управління»

В умовах зростаючої економічної нестабільності, демографічних викликів і загроз воєнного характеру управлінські системи підприємств повинні бути гнучкими, адаптивними та здатними реагувати на постійні зміни. Для цього дедалі більшої актуальності набуває інтеграція ситуаційного та системного підходів до управління, що дозволяє забезпечити не лише гнучкість, але й цілісність управлінських рішень [24].

КП БЦМР «Тролейбусне управління» є прикладом підприємства, діяльність якого залежить від значної кількості зовнішніх факторів: державного фінансування, вартості енергоносіїв, тарифної політики, мобільності населення, кадрової ситуації та рівня урбаністичного навантаження. У зв'язку з цим аналіз передумов, потенціалу та практичних напрямів впровадження ситуаційного та системного підходів є особливо важливим для розробки стратегії стабілізації й розвитку підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні критичні ситуації у діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління»

№	Критична ситуація	Причини	Наслідки	Можливі управлінські дії
1	Відтік кадрів	Міграція, мобілізація, низька зарплата	Дефіцит водіїв	Підвищення ЗП, гнучкі графіки, соціальні стимули
2	Зношеність тролейбусів	Вік техніки, брак інвестицій	Збої в перевезеннях, зростання витрат	Залучення інвестицій, оновлення парку
3	Збитковість діяльності	Фіксований тариф, низький пасажиропотік	Залежність від бюджету	Перегляд тарифу, оптимізація витрат
4	Зростання цін на електроенергію	Загальна інфляція	Зниження рентабельності	Впровадження енергоощадних технологій

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [25].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію управлінських рішень залежно від конкретних умов, у яких функціонує підприємство. Для КП

БЦМР «Тролейбусне управління» характерні такі ситуації, що вимагають гнучкої управлінської реакції.

У таблиці окреслено ключові критичні ситуації, з якими зіштовхується підприємство, їхні причини, наслідки для діяльності та можливі управлінські рішення. Згруповані за напрямками, ці ситуації охоплюють кадрові, технічні, фінансові та організаційні аспекти, що свідчить про системний характер загроз.

Однією з найгостріших проблем залишається відтік персоналу, зумовлений як трудовою міграцією (в тому числі за кордон), так і мобілізацією на військову службу. Це призводить до дефіциту водіїв та кваліфікованого технічного персоналу, що безпосередньо впливає на стабільність транспортних перевезень [26].

Зношеність рухомого складу (тролейбусів) становить другу за значимістю кризову ситуацію. Високий ступінь фізичного і морального зносу техніки знижує ефективність обслуговування маршрутів, збільшує витрати на ремонт і техобслуговування. Крім того, це знижує привабливість користування муніципальним транспортом серед пасажирів.

У фінансовій площині найбільш проблемною є збитковість діяльності, що обумовлює залежність від дотацій місцевого бюджету. Це створює нестійку фінансову модель, яка не дозволяє підприємству самостійно інвестувати у модернізацію або кадрове стимулювання.

Окремої уваги заслуговує проблема тарифної політики: незмінний тариф на перевезення при зростанні цін на енергоносії та запасні частини формує розрив між фактичними витратами і доходами, що лише посилює фінансову нестабільність [27].

Таким чином, таблиця дозволяє систематизувати чинники, які потребують оперативного реагування в межах ситуаційного управління, а також ті, що вимагають довгострокових структурних рішень відповідно до системного підходу. Зіставлення причин, наслідків і варіантів дій створює

передумови для формування комплексної антикризової стратегії підприємства.

Отже, ситуаційний підхід дає змогу коригувати стратегії підприємства залежно від змін у середовищі. Головна його перевага – гнучкість у прийнятті рішень.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як єдиного цілісного організму, в якому взаємопов'язані всі елементи: ресурси, процеси, персонал, інфраструктура, управлінські механізми та зовнішнє середовище. Критичні ситуації не можуть розглядатися ізольовано, оскільки збій в одному елементі спричиняє негативні наслідки для всього підприємства [28].

Таблиця 2.5

Основні критичні ситуації у діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління» (у системній взаємозалежності)

№	Критична ситуація	Сфера	Причини	Наслідки	Системний зв'язок
1	Відтік кадрів (водії, техперсонал)	Кадрова	Міграція, мобілізація, пенсійний вік, низька ЗП	Дефіцит водіїв, порушення графіку руху	Знижує якість послуг, зростає соціальна напруга
2	Зношення тролейбусного парку	Технічна	Вік техніки, відсутність оновлення	Збої в русі, часті поломки, зростання витрат	Зниження привабливості транспорту → падіння пасажиропотоку
3	Збитковість і залежність від дотацій	Фінансова	Фіксований тариф, енергоресурси, низький дохід	Нестача коштів на розвиток	Погіршення технічної бази та кадрової мотивації
4	Зростання цін на електроенергію	Фінансова	Енергетична інфляція, ринок електроенергії	Зниження рентабельності	Посилює потребу в оптимізації витрат
5	Втрата частини ринку перевезень	Зовнішнє середовище	Конкуренція з приватними перевізниками, зміна пасажиропотоку	Зменшення доходів, зниження соціальної ролі	Знижує політичну підтримку та інвестиційну привабливість
6	Слабка адаптивність управлінської системи	Організаційна	Відсутність цифровізації, слабка реакція на зміни	Втрата контролю, неефективність у кризових ситуаціях	Перешкоджає застосуванню інноваційних управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [30].

Згідно з даними аналізу та попередньої діагностики, на діяльність КП БЦМР «Тролейбусне управління» впливає сукупність взаємопов'язаних кризових факторів, які формують системну нестійкість. Їх доцільно класифікувати за напрямками – кадрові, технічні, фінансові, організаційні та зовнішньоекономічні.

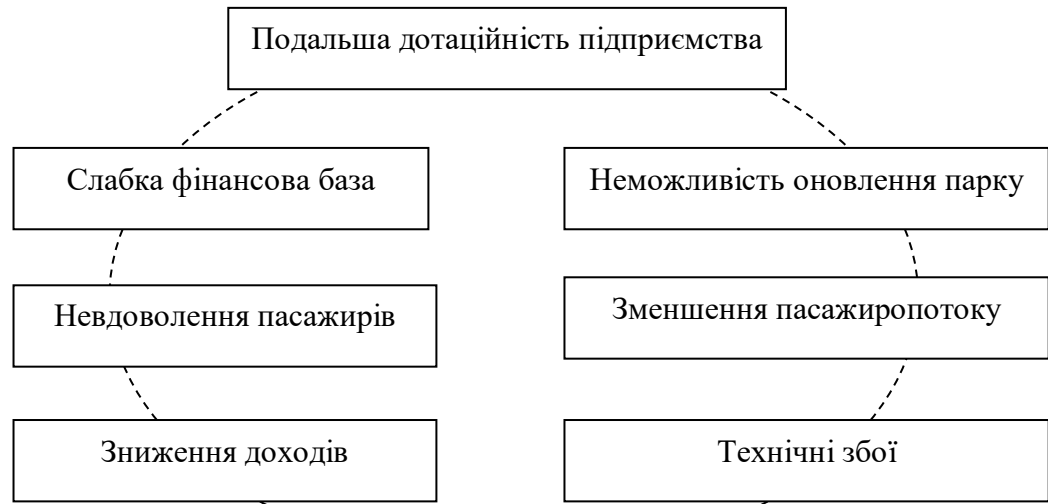


Рис. 2.2. Візуалізація системної взаємозалежності (блок-схема)

Джерело: розроблено автором.

Це типовий «замкнений цикл кризи», що вимагає системного розриву на кількох етапах водночас.

Проведений аналіз доводить, що кризові явища у діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління» не є поодинокими, а формують єдиний комплекс проблем, який сам себе відтворює. Це потребує не лише точкових рішень (як у ситуаційному підході), а зміни управлінської моделі в цілому: впровадження інновацій, фінансової реструктуризації, кадрового оновлення, залучення інвестицій і розвитку партнерства з місцевою владою.

На сучасному етапі розвитку КП БЦМР «Тролейбусне управління» в умовах нестабільного зовнішнього середовища спостерігається часткове використання елементів як системного, так і ситуаційного підходів до управління. Зокрема, підприємство реалізує окремі реактивні заходи у відповідь на кризові явища (характерні для ситуаційного підходу), водночас

прагнучи до структурного реформування окремих функціональних блоків (що відповідає системному підходу).

Однак відсутність інтеграції цих підходів в єдину управлінську систему знижує результативність антикризових заходів. Суттєва частина управлінських рішень залишається неузгодженою, ситуативною, що не дає змоги забезпечити стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі [31].

У таблиці 2.6 представлено порівняльний аналіз існуючих управлінських резервів КП БЦМР «Тролейбусне управління» з точки зору реалізації ситуаційного та системного підходів, а також потенційних напрямів їх поєднання.

Таблиця 2.6

Виявлення управлінських резервів у межах ситуаційного та системного підходів

Напрямок управління	Ситуаційний підхід: наявні дії	Системний підхід: можливості для вдосконалення	Управлінський резерв
Кадрова політика	Реактивне закриття вакансій, заміни	Розробка стратегії кадрового оновлення	Формування програми розвитку персоналу, партнерство з ЗВО
Технічне забезпечення	Поточні ремонти, продовження ресурсу	Планове оновлення рухомого складу, аудит основних засобів	Лізинг, грантові програми, участь у муніципальних проектах
Фінансове управління	Пошук дотацій, економія витрат	Оптимізація тарифної політики, диверсифікація доходів	Розробка нових послуг, збільшення пасажиропотоку
Організаційна структура	Стихійне реагування на зміни	Реформування системи управління та її цифровізація	Автоматизація процесів, запровадження KPI
Взаємодія з громадськістю	Інформування через ЗМІ	Розвиток партнерства з місцевою владою та громадськими радами	Підвищення лояльності населення, спільне формування політик
Стратегічне планування	Відсутнє або обмежене	Створення стратегічної програми розвитку на 3–5 років	Побудова сценарного моделювання розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел [32].

Узагальнений аналіз дає підстави стверджувати, що підприємство має значні внутрішні управлінські резерви, які можуть бути задіяні шляхом поєднання ситуаційного та системного підходів. Така інтеграція дозволить перейти від реактивного управління до стратегічного, забезпечуючи гнучкість у короткостроковій перспективі та стійкість – у довгостроковій [33].

Для досягнення стабільності та підвищення ефективності підприємства необхідно створити інтегровану систему управління, що враховує обидва підходи. Основні стратегічні напрями:

- Моделювання ситуацій – створення типових управлінських сценаріїв на випадок змін у середовищі.
- Розробка антикризових алгоритмів – структурований порядок дій залежно від критичної ситуації (наприклад, вихід з ладу 30% рухомого складу).
- Системна діагностика – регулярне вивчення слабких місць усіх підсистем підприємства.
- Автоматизація управлінських процесів – використання цифрових систем для моніторингу показників, маршрутів, витрат.
- Інституціоналізація гнучких механізмів – закріплення можливостей оперативного реагування в нормативних документах.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє стверджувати, що ефективне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує не лише ситуативних заходів, а й довгострокової системної трансформації. Водночас, між цими підходами не повинно існувати протиріччя – навпаки, їх поєднання забезпечує як гнучкість реагування на поточні виклики, так і цілісність управлінської стратегії [34].

Для оцінки поточного стану впровадження елементів ситуаційного та системного підходів у діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління», а також визначення потенційних напрямів їх подальшого розвитку, сформовано табл. 2.7, яка ілюструє наявну практику та можливості удосконалення управлінських рішень:

Таблиця 2.7.

Потенціал розвитку управлінських рішень у межах ситуаційного та системного підходів

Підхід	Наявна практика	Потенціал розвитку
Ситуаційний	Реакція на зростання цін і відтік кадрів	Побудова сценарних моделей, розробка "антикризових карт"
Системний	Координація з міськрадою, підтримка інфраструктури	Впровадження автоматизованих систем управління, цифровий облік

Джерело: узагальнено автором на основі літературних джерел.

У табл. 2.7 представлено порівняльний аналіз наявної практики та потенційних напрямів розвитку управління підприємством на основі ситуаційного та системного підходів. Такий підхід дозволяє виявити ключові управлінські резерви, які можуть бути задіяні для підвищення ефективності функціонування КП БЦМР «Тролейбусне управління» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Щодо ситуаційного підходу, наразі підприємство переважно здійснює реактивні дії у відповідь на кризові виклики – зокрема, інфляцію, зростання вартості ресурсів, відтік кадрів тощо. Водночас, залишається невикористаним потенціал щодо формування сценарних моделей розвитку, розробки типових "антикризових карт" реагування на різні критичні ситуації та впровадження механізмів адаптивного планування.

Щодо системного підходу, КП уже реалізує окремі елементи – зокрема, підтримує взаємодію з місцевими органами влади, бере участь у розробці програм розвитку інфраструктури. Однак подальший розвиток цього напрямку потребує інституалізації управлінських процесів шляхом впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем обліку та моніторингу, систем управління маршрутами, персоналом і технічним станом рухомого складу.

Таким чином, поєднання ситуаційного та системного підходів дозволить не лише оперативно реагувати на поточні виклики, а й сформувати довгострокову модель стійкого функціонування підприємства.

З урахуванням вищевикладеного, ситуаційний та системний підходи до управління мають високу прикладну цінність для підприємств, що працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища. КП БЦМР «Тролейбусне управління» володіє об'єктивними передумовами для впровадження обох підходів у свою управлінську практику.

Підприємству доцільно впровадити інтегровану модель управління, яка дозволить не лише адаптуватися до змін, а й формувати стратегічну гнучкість та стійкість. У наступному розділі буде представлено практичні рекомендації щодо оптимізації управління підприємством із врахуванням розглянутих підходів.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність КП БЦМР «Тролейбусне управління» та виявлено, що підприємство функціонує в умовах високої зовнішньої нестабільності, що обумовлює значні управлінські та фінансові виклики.

2. Встановлено, що ключовими проблемами в діяльності підприємства залишаються: відтік кваліфікованих кадрів (у тому числі через війну та міграційні процеси), нестача водіїв, збитковість, висока зношеність основних засобів та залежність від бюджетних дотацій.

3. Показано, що, незважаючи на дотаційний характер підприємства, у 2022–2024 рр. спостерігалось зростання доходів і зменшення зобов'язань, що свідчить про наявність певного потенціалу до фінансового оздоровлення.

4. Досліджено структуру і динаміку ключових фінансово-економічних показників підприємства, що дозволило виявити певні позитивні зрушення в управлінні активами та стабільність фінансової структури при збереженні низької рентабельності.

5. Проведено аналіз критичних ситуацій у діяльності підприємства в рамках системного підходу, що дозволило ідентифікувати основні джерела внутрішніх і зовнішніх загроз, зокрема технічне зношення тролейбусного

парку, відсутність резерву персоналу, неефективність маршрутної мережі та фінансову вразливість.

6. Виявлено, що елементи ситуаційного підходу використовуються фрагментарно – здебільшого у формі оперативного реагування на кризові події без стратегічної інтеграції в систему управління.

7. Доведено, що застосування лише одного з підходів (ситуаційного або системного) є недостатнім для ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища. Показано, що комплексне використання обох підходів може стати основою для стабілізації діяльності.

8. Розроблено та запропоновано порівняльну модель оцінки управлінських резервів у межах ситуаційного та системного підходів, яка дозволяє виявити потенційні точки зростання та напрями удосконалення управлінських рішень.

9. Отримано дані, які вказують на необхідність формування єдиної інтегрованої моделі управління підприємством з урахуванням ситуаційного аналізу, ризик-менеджменту та цифровізації управлінських процесів.

10. Вважаємо за доцільне у подальших розділах зосередити увагу на розробці практичних рекомендацій щодо впровадження антикризових інструментів, оптимізації управлінських процесів та підвищення адаптивності КП БЦМР «Тролейбусне управління» до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» З УРАХУВАННЯМ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ

3.1. Обґрунтування доцільності використання ситуаційного підходу в управлінні підприємством в умовах зовнішньої нестабільності

У сучасних умовах діяльності комунальних підприємств, зокрема в транспортній сфері, ефективне управління потребує високого ступеня адаптивності до постійно змінюваного середовища. КП БЦМР «Тролейбусне управління» функціонує в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, дефіциту персоналу та зростаючого рівня витрат. У таких умовах надзвичайно актуальним стає використання ситуаційного підходу до управління.

Сутність ситуаційного підходу полягає у гнучкому реагуванні на зовнішні та внутрішні зміни через аналіз конкретних ситуацій, що виникають у процесі діяльності підприємства, та прийняття відповідних управлінських рішень залежно від умов, що склалися [35].

У випадку КП БЦМР «Тролейбусне управління» ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища – таких як коливання цін на електроенергію, кадрові втрати чи технічні збої. У табл. 3.1 наведено узагальнення ключових типових ситуацій, які потребують адаптивного управління, разом із характеристикою управлінських підходів до їх вирішення.

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.1, дає змогу зробити висновок, що управління підприємством у сучасних умовах вимагає постійного моніторингу змін і оперативного прийняття рішень у відповідь на критичні виклики.

По-перше, нестабільність енергетичних тарифів, які напряду впливають на витрати підприємства, потребує швидкого бюджетного реагування та пошуку альтернативних джерел фінансування. Відсутність стабільного прогнозування вартості електроенергії унеможливорює планування на

довгострокову перспективу, що актуалізує потребу у застосуванні сценарного планування.

Таблиця 3.1

Ключові ситуації, що вимагають адаптивного управління

№	Ситуація	Характеристика ситуації	Необхідне управлінське рішення
1	Різке зростання цін на електроенергію	Збільшує витрати підприємства	Перегляд бюджетів, оптимізація маршрутів
2	Втрата водіїв через мобілізацію	Зменшення транспортного ресурсу	Ротація кадрів, навчання нових працівників
3	Обмежене фінансування з бюджету	Скорочення можливостей модернізації	Пошук альтернативних джерел підтримки
4	Зношеність рухомого складу	Зростання витрат на ремонт, збої в графіку руху	Формування антикризового резерву, черговості ремонтів

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [36].

По-друге, дефіцит водіїв тролейбусів як результат демографічних та соціальних процесів (виїзд за кордон, мобілізація, старіння кадрів) загрожує стабільності перевезень. Тут ситуаційний підхід дозволяє оперативно змінювати графіки, оптимізувати маршрути або залучати водіїв з інших регіонів, якщо це можливо.

По-третє, збої в роботі рухомого складу, спричинені зношеністю техніки, також потребують негайної реакції, зокрема – пріоритезації технічного обслуговування, перерозподілу транспорту між маршрутами тощо.

Нарешті, зміни у нормативно-правовій базі вимагають миттєвого коригування внутрішніх регламентів та документації, щоб уникнути штрафів або втрати фінансування [37].

Отже, ситуаційний підхід надає підприємству гнучкість і дозволяє зменшити ризики дестабілізації шляхом постійного аналізу середовища, варіативності управлінських рішень та швидкої реалізації тактичних заходів.

У контексті нестабільного зовнішнього середовища та численних внутрішніх викликів, ситуаційний підхід в управлінні підприємством передбачає побудову чіткої системи оперативного реагування на загрози. Така система повинна бути здатною швидко виявляти критичні зміни, аналізувати

їхній вплив на діяльність підприємства та формувати відповідні рішення залежно від наявних ресурсів і обставин [38].

З метою візуалізації логіки прийняття управлінських рішень за ситуаційним підходом, на рисунку 3.1 подано алгоритм адаптивного реагування, який може бути інтегрований у поточну систему управління КП БЦМР «Тролейбусне управління».

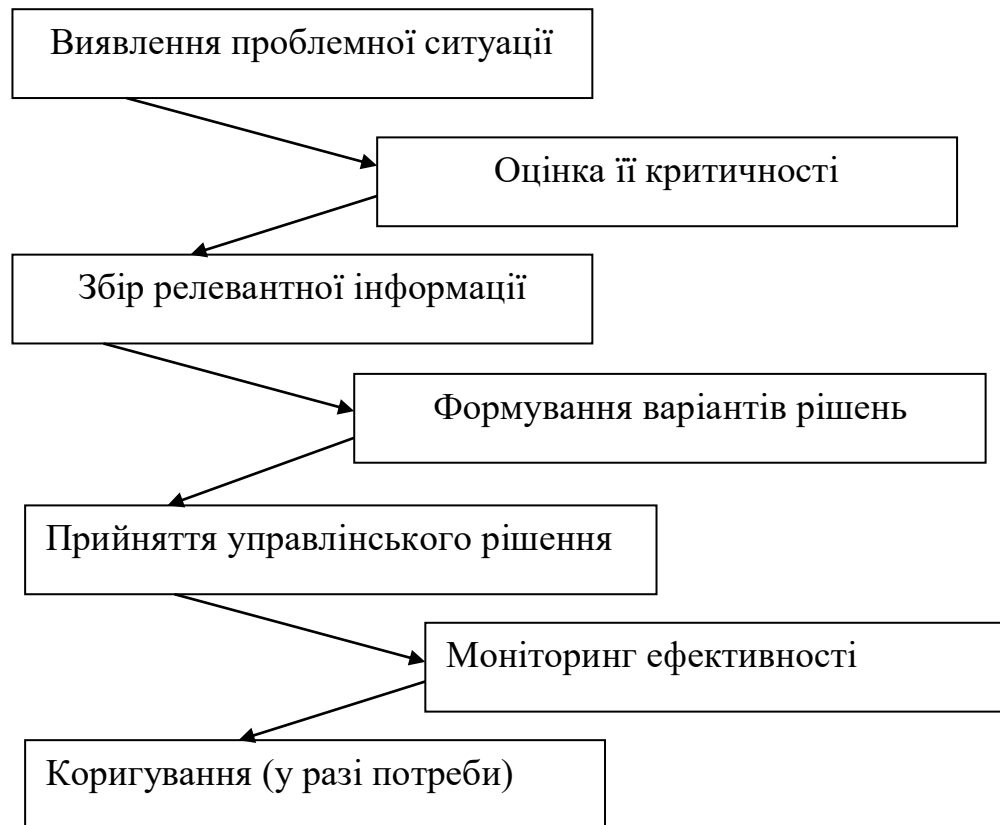


Рис. 3.1. Алгоритм ситуаційного реагування в управлінні КП БЦМР «Тролейбусне управління»

Джерело: розроблено автором.

Поданий алгоритм відображає типову послідовність дій, що лежить в основі ситуаційного підходу до управління підприємством у складних та нестабільних умовах.

1. Виявлення проблемної ситуації – перший етап, що передбачає фіксацію зовнішнього чи внутрішнього сигналу, який свідчить про відхилення від нормального функціонування підприємства (наприклад, збої в русі, поломки, кадрові втрати, підвищення цін на електроенергію тощо).

2. Оцінка її критичності – визначається ступінь впливу ситуації на стабільність роботи підприємства, терміновість реагування та потенційні наслідки.

3. Збір релевантної інформації – на цьому етапі збираються точні дані щодо причин, параметрів та масштабів проблеми, із залученням внутрішньої звітності, технічної інформації, фінансових показників та зовнішніх джерел.

4. Формування варіантів рішень – генеруються декілька можливих сценаріїв дій, які можуть нейтралізувати загрозу або зменшити її наслідки, з урахуванням наявних ресурсів.

5. Прийняття управлінського рішення – вибір найоптимальнішої стратегії дій відповідно до умов ситуації та її потенційного розвитку.

6. Моніторинг ефективності – здійснюється спостереження за результатами впровадженого рішення, оцінюється його вплив на стабілізацію діяльності підприємства.

7. Коригування (у разі потреби) – за результатами моніторингу можливе оперативне внесення змін до прийнятих рішень або запуск нової хвилі реагування на ситуацію.

Таким чином, алгоритм забезпечує адаптивне управління діяльністю КП БЦМР «Тролейбусне управління» у динамічному зовнішньому середовищі та дозволяє приймати рішення відповідно до реальних обставин, що постійно змінюються.

Застосування ситуаційного підходу дозволяє підприємству уникати шаблонних дій і приймати рішення, які враховують реальні виклики. Наприклад, у відповідь на скорочення водіїв адміністрація КП БЦМР «Тролейбусне управління» організовувала короткострокові курси для нових водіїв, а також коригувала графіки руху, щоб мінімізувати затримки у перевезеннях.

Застосування ситуаційного підходу дозволяє підприємству уникати шаблонних дій і приймати рішення, які враховують реальні виклики.

Наприклад, у відповідь на скорочення водіїв адміністрація КП БЦМР «Тролейбусне управління» організовувала короткострокові курси для нових водіїв, а також коригувала графіки руху, щоб мінімізувати затримки у перевезеннях.

Подібні приклади демонструють здатність підприємства адаптуватися до змін та оперативно приймати управлінські рішення. Узагальнена характеристика таких управлінських ситуацій представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Приклади застосування ситуаційного підходу в діяльності підприємства

№	Управлінська ситуація	Прийняте рішення	Очікуваний/отриманий результат
1	Дефіцит водіїв через мобілізацію та міграцію	Проведення пришвидшених курсів підготовки водіїв	Часткове закриття вакансій, зниження навантаження
2	Зростання цін на електроенергію	Перегляд розкладу руху, скорочення рейсів	Зниження експлуатаційних витрат
3	Поломка кількох тролейбусів в одному депо	Тимчасове перенаправлення техніки з інших маршрутів	Забезпечення мінімального рівня транспортного обслуговування
4	Різке зменшення пасажиропотоку через обстріли	Впровадження змін у маршрутній сітці	Оптимізація витрат на перевезення

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [39].

Аналіз даних таблиці 3.2 засвідчує, що ситуаційний підхід у діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління» реалізується через оперативне реагування на конкретні критичні обставини. Підприємство не дотримується стандартних процедур у випадках непередбачуваних змін, а натомість шукає гнучкі рішення, орієнтовані на збереження функціональності та мінімізацію втрат.

Так, у ситуації з дефіцитом водіїв було застосовано декілька варіантів реагування, зокрема пришвидшене навчання та перегляд графіків руху. Це дозволило частково вирішити кадрову проблему, не зупиняючи перевезення. У випадку зростання цін на енергоресурси підприємство вжило заходів зі зниження навантаження на бюджет, скоротивши кількість рейсів і тим самим оптимізувавши витрати.

Особливо показовою є здатність адаптувати маршрути у відповідь на зниження пасажиропотоку, що демонструє високий рівень управлінської чутливості до змін у середовищі. Загалом ситуаційні дії підприємства можна вважати достатньо ефективними в умовах обмежених ресурсів, проте вони носять переважно реактивний характер і потребують інтеграції у системну управлінську модель, що буде розглянуто у наступному підпункті.

Таким чином, ситуаційний підхід дозволяє оперативно адаптувати управлінські рішення до конкретного контексту, в якому опиняється підприємство. Це особливо важливо для комунального транспорту, який виконує соціально значущі функції навіть у кризових умовах.

3.2. Впровадження системного підходу як інструменту підвищення ефективності управління

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища системний підхід до управління є однією з найефективніших управлінських концепцій, що дозволяє забезпечити цілісне бачення функціонування підприємства, координацію між його підсистемами та інтеграцію стратегічних і тактичних рішень. Для комунального підприємства КП БЦМР «Тролейбусне управління» застосування системного підходу є не лише актуальним, а й критично важливим для подолання організаційних, фінансових та кадрових проблем.

Сутність системного підходу полягає у розгляді підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, має власну структуру, цілі, ресурси та механізми саморегуляції.

Основними принципами системного підходу є:

- цілісність;
- взаємозв'язок елементів системи;
- ієрархічність управління;
- керованість і адаптивність;
- інтеграція та синергія.

Застосування системного підходу в КП БЦМР «Тролейбусне управління» передбачає:

1. Побудову цілісної управлінської структури з чітким розмежуванням функцій і відповідальності.
2. Інтеграцію фінансових, виробничих, кадрових та інформаційних потоків.
3. Впровадження інструментів стратегічного планування та контролю.
4. Координацію взаємодії з органами місцевого самоврядування, пасажирями, постачальниками та партнерами.

Таким чином, системний підхід до управління вимагає не лише реагування на окремі події, а й формування цілісного механізму функціонування підприємства, де всі елементи узгоджені між собою. Застосування цього підходу в КП БЦМР «Тролейбусне управління» передбачає:

1. Побудову цілісної управлінської структури з чітким розмежуванням функцій і відповідальності;
2. Інтеграцію фінансових, виробничих, кадрових та інформаційних потоків;
3. Впровадження інструментів стратегічного планування та контролю;
4. Координацію взаємодії з органами місцевого самоврядування, пасажирями, постачальниками та партнерами.

Для ілюстрації цього підходу у практичному вимірі розглянемо структуру управління підприємством як системи, що представлена в таблиці 3.3.

Аналіз таблиці 3.3 дозволяє зробити висновок, що управлінська система КП БЦМР «Тролейбусне управління» має ознаки системного підходу, оскільки включає взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких виконує окремі

функції, але діє не ізольовано, а у взаємодії з іншими структурними елементами.

Таблиця 3.3

Структура управління підприємством як системи

Підсистема	Основні функції	Ключові взаємозв'язки
Виробнича (транспортна)	Організація руху, обслуговування транспорту	Взаємодія з диспетчерською, техвідділом
Кадрова	Підбір, навчання, мотивація персоналу	Співпраця з керівниками змін, бухгалтерією
Фінансова	Облік, бюджетування, звітність	Зв'язок з міськрадою, економічним відділом
Інформаційно-аналітична	Збір та аналіз даних, планування	Підтримка керівництва, ІТ-відділ
Адміністративна	Прийняття рішень, стратегія розвитку	Координація всіх підсистем

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [40].

Виробнича (транспортна) підсистема виконує основну операційну функцію – забезпечення перевезень. Її ефективність залежить від тісної координації з диспетчерською службою та технічним відділом, що забезпечує безперебійність руху транспорту.

Кадрова підсистема відіграє ключову роль в умовах нестачі кваліфікованого персоналу. Її функціонування вимагає постійної взаємодії з іншими підрозділами – зокрема, керівниками змін та бухгалтерією для формування мотиваційної політики.

Фінансова підсистема забезпечує життєздатність підприємства через облік, бюджетування і підготовку звітності. Вона тісно співпрацює з економічним відділом і органами місцевого самоврядування, від яких залежить обсяг фінансування.

Інформаційно-аналітична підсистема забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Вона має бути пов'язана з усіма іншими підсистемами через ІТ-рішення та інструменти аналітики.

Адміністративна підсистема виконує функцію стратегічного управління та координації діяльності підприємства в цілому. Її завданням є забезпечення злагодженої взаємодії між усіма складовими організаційної системи.

Таким чином, структура управління КП БЦМР «Тролейбусне управління» має потенціал для повноцінної реалізації системного підходу, однак потребує подальшого посилення інтеграційних зв'язків, впровадження цифрових інструментів та стратегічного планування на довгострокову перспективу.

З огляду на проведений аналіз підсистем управління підприємством, доцільно візуалізувати їхню взаємодію у вигляді системної моделі. Така модель дозволяє краще зрозуміти логіку функціонування КП БЦМР «Тролейбусне управління» як єдиного організму, де кожен елемент виконує свою функцію, але водночас тісно пов'язаний з іншими (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Системна модель управління КП «Тролейбусне управління»

Джерело: розроблено автором.

Системна модель управління КП БЦМР «Тролейбусне управління» відображає логіку функціонування підприємства як взаємопов'язаної багаторівневої структури, що динамічно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

На вхід у систему управління безпосередньо впливає зовнішнє середовище, зокрема:

- органи місцевої влади (міська рада),

- громада (споживачі транспортних послуг),
- ринкові умови (паливно-енергетичні ресурси, конкуренція),
- нормативно-правова база (законодавство, стандарти безпеки тощо).

Цей вплив спрямовується до стратегічного керівництва підприємства, яке формує цілі, визначає напрями розвитку та ініціює ключові рішення. На цьому рівні закладається концепція управління та визначаються основні напрями ресурсного забезпечення.

Далі управлінські функції розподіляються між основними підсистемами, які забезпечують щоденну діяльність підприємства:

- Фінансова підсистема – відповідає за бюджетування, фінансову звітність, контроль витрат, взаємодію з міським бюджетом.
- Виробнича підсистема – охоплює організацію перевезень, технічне обслуговування рухомого складу, ремонт.
- Кадрова підсистема – здійснює підбір, адаптацію, навчання та мотивацію працівників, особливо водіїв.
- Інформаційно-аналітична підсистема – забезпечує збирання, обробку та аналіз управлінської інформації, а також підтримку рішень.

Координація всіх підсистем відбувається на рівні оперативного управління, де здійснюється диспетчеризація руху, оперативний контроль виконання завдань, реагування на нештатні ситуації.

Важливою частиною системного підходу є зворотний зв'язок, який представлений постійним моніторингом ефективності діяльності, аналізом результатів та коригуванням управлінських рішень. Завдяки цьому система набуває адаптивності та стійкості до зовнішніх змін.

Отже, можна зробити висновок, що, підприємство функціонує як єдиний організм, у якому кожен структурний елемент виконує чітко визначену функцію, сприяючи досягненню загальних цілей.

Одним із найважливіших резервів підвищення ефективності управління в рамках системного підходу є впровадження сучасних цифрових

інструментів, таких як ERP-системи, електронний документообіг, системи GPS-моніторингу руху транспорту, CRM-системи для покращення взаємодії з пасажиром та інші технології. Вони дозволяють забезпечити оперативність, прозорість та злагодженість управлінських процесів, а також значно знижують адміністративне навантаження та ризики.

Потенційні напрями цифровізації управлінської системи КП БЦМР «Тролейбусне управління» узагальнено у таблиці 3.4. Таблиця демонструє ключові напрями, де цифровізація може суттєво підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити витрати часу і ресурсів, а також забезпечити вищу якість послуг для пасажирів. Застосування сучасних ІТ-рішень є одним із центральних векторів реалізації системного підходу в управлінні міським транспортним підприємством.

Таблиця 3.4

**Потенціал цифровізації управлінської системи КП БЦМР
«Тролейбусне управління»**

Напрямок цифровізації	Поточний стан	Можливості вдосконалення
Облік пасажиропотоку	Вручну, орієнтовні оцінки	Впровадження автоматичних валідаторів, QR-кодів, електронних квитків
Планування руху	Табличні графіки, ручне коригування	Програмне моделювання, GPS-логістика, автоматична оптимізація
Облік і звітність	Паперовий документообіг, Excel-файли	Хмарні ERP-системи, цифровий документообіг
Зв'язок з пасажиром	Телефон, письмові та усні звернення	Онлайн-зворотний зв'язок, мобільні застосунки, чат-боти
Управління персоналом	Кадрові журнали, архіви на папері	Електронні особові справи, автоматизація обліку кадрів

Джерело: систематизовано автором на підставі літературних джерел [41].

Аналіз наведених у таблиці напрямів цифровізації управлінської системи КП БЦМР «Тролейбусне управління» дозволяє зробити висновок про значний резерв підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій.

1. Облік пасажиропотоку наразі здійснюється вручну або за допомогою неточних розрахунків, що унеможливорює формування об'єктивної картини попиту на транспортні послуги. Запровадження автоматичних систем

обліку (валідаторів, QR-кодів, електронних квитків) дозволить отримувати точні дані в режимі реального часу та на їх основі планувати оптимальні маршрути і розклади руху.

2. Планування руху здебільшого здійснюється вручну, що не враховує змінні зовнішні умови (погодні, дорожні, пасажирський трафік). Застосування програмного забезпечення з GPS-моніторингом і можливістю моделювання дозволить оперативно реагувати на зміни та формувати ефективні графіки руху, знижуючи витрати на пальне та робочий час персоналу.

3. У сфері обліку і звітності спостерігається домінування паперових носіїв та ручного введення даних, що призводить до затримок, помилок та дублювання інформації. Перехід до хмарних ERP-систем забезпечить централізований облік, швидкий доступ до актуальних даних, підвищення прозорості та зменшення людського чинника в управлінських процесах.

4. Зв'язок із пасажирями нині здебільшого здійснюється через телефонні дзвінки або особисті звернення, що є малоефективним у сучасних умовах. Впровадження цифрових каналів комунікації (онлайн-зворотний зв'язок, чат-боти, мобільні додатки) дозволить оперативно реагувати на скарги та пропозиції, підвищуючи рівень задоволеності користувачів транспортних послуг.

5. У сфері управління персоналом використання традиційних паперових форм (журналів, папок, архівів) ускладнює доступ до інформації, моніторинг кваліфікації та руху кадрів. Запровадження електронних особових справ, систем електронного навчання та оцінювання персоналу сприятиме підвищенню керованості та об'єктивності в кадровій роботі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація заходів цифровізації відповідно до системного підходу дозволить суттєво посилити управлінський потенціал КП БЦМР «Тролейбусне управління», зменшити втрати ресурсів, підвищити якість обслуговування населення та адаптувати підприємство до вимог сучасного нестабільного середовища.

Таким чином, системний підхід дозволяє трансформувати КП БЦМР «Тролейбусне управління» із розрізненої організації у цілісну, адаптивну та технологічно керовану структуру. Це стане запорукою стабільного функціонування підприємства в умовах зовнішніх викликів і сприятиме зростанню довіри з боку пасажирів та місцевої влади.

Висновки до розділу 3

1. Проаналізовано сучасний стан управлінської системи КП БЦМР «Тролейбусне управління» та встановлено, що підприємство функціонує в умовах постійних змін зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність адаптивних управлінських рішень.

2. Доведено доцільність впровадження ситуаційного підходу, який забезпечує гнучке реагування на критичні події (відтік кадрів, зростання вартості ресурсів, збій графіків перевезень) та показано, що його застосування дозволяє мінімізувати негативні наслідки через оперативні управлінські дії.

3. Досліджено приклади використання ситуаційного підходу в діяльності підприємства, зокрема у кризових кадрових ситуаціях та у відповідь на зміни пасажиропотоку, що дозволило підтримувати стабільність перевезень.

4. Розроблено алгоритм ситуаційного реагування, що охоплює ключові етапи управлінського процесу – від виявлення проблеми до її корекції, що може слугувати основою для побудови антикризової моделі реагування.

5. Виявлено, що системний підхід надає можливість комплексного бачення управління підприємством, інтегруючи фінансові, виробничі, кадрові та інформаційні потоки в єдину логіку прийняття рішень.

6. Показано, що найбільшу ефективність управління можна досягти за умови поєднання ситуаційного та системного підходів: перший – для оперативного реагування, другий – для довгострокового планування та стабільного функціонування.

7. Запропоновано оновлену структуру управління КП БЦМР «Тролейбусне управління» у вигляді системної моделі з чітким розподілом підсистем і зворотним зв'язком, що дозволяє підвищити рівень контролю та координації дій.

8. Вважаємо за доцільне подальше удосконалення управлінської системи підприємства на основі комбінації адаптивних (ситуаційних) рішень і довгострокової стратегічної логіки системного управління, що є необхідним для стабілізації роботи КП БЦМР «Тролейбусне управління» в умовах зовнішньої нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проаналізовано теоретичні засади ситуаційного та системного підходів в управлінні підприємством. Встановлено, що їх поєднання дозволяє досягти високої адаптивності до зовнішніх змін при одночасному збереженні внутрішньої керованості та стабільності.

Досліджено особливості діяльності КП БЦМР «Тролейбусне управління» та виявлено, що підприємство функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища – економічні виклики, кадрові втрати, нестабільне фінансування та зростання вартості енергоресурсів.

Встановлено, що існуюча система управління підприємства є фрагментарною, не забезпечує оперативного реагування на кризові ситуації, а також не повністю відповідає принципам системного управління.

Показано, що в умовах нестабільності найбільш результативними є управлінські рішення, що приймаються з урахуванням конкретного контексту ситуації – згідно з ситуаційним підходом. Зокрема, приклади кадрової адаптації, змін графіків руху та заходів із підтримки технічного парку підтверджують його ефективність.

Розроблено алгоритм ситуаційного реагування та представлено типові управлінські ситуації на підприємстві, що потребують гнучких рішень. Це дало змогу чітко окреслити логіку дій управлінців у кризових умовах.

Доведено, що системний підхід дозволяє створити єдину інтегровану управлінську структуру, де всі підсистеми (виробнича, фінансова, кадрова, інформаційна) координуються стратегічним центром і взаємодіють через механізми зворотного зв'язку.

Запропоновано впровадження цифрових інструментів управління (ERP-системи, GPS-моніторинг, електронний документообіг, CRM для роботи з пасажирями), що значно підвищують швидкість, прозорість і точність управлінських рішень.

Виявлено, що поєднання ситуаційного підходу (для швидкої реакції) та системного підходу (для стратегічного керування) забезпечує найвищий

рівень управлінської ефективності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розроблено модель системного управління КП, в якій чітко окреслено підсистеми, зв'язки між ними та зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й прогнозувати їх та діяти на випередження.

Рекомендовано:

інтегрувати алгоритм ситуаційного реагування в управлінську практику КП БЦМР «Тролейбусне управління»;

впровадити цифрові системи обліку та планування;

оновити організаційну структуру згідно з принципами системного підходу;

запровадити систему стратегічного контролю й аналізу управлінських рішень;

проводити постійний моніторинг зовнішніх загроз та розробляти сценарні плани реагування.

Таким чином, доведено, що ефективне управління підприємствами комунальної сфери в умовах нестабільності можливе лише за умов поєднання ситуаційного та системного підходів, що забезпечує як гнучкість у реагуванні, так і стабільність функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчук Ю.С., Шевченко А.Я. Стратегічне управління як засіб посилення конкурентоспроможності підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 27-28 жовтня 2022 р.: Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 208-210. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9912/1/%d0%a8%d0%b5%d0%b2%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%d0%af..pdf>
2. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*, 2020. № 1(62). С.118-131. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31695/2/ГЕВ_2020v62n1_Okrepkyi_R-Implementation_of_the_118-131.pdf
3. Доброва Н. В., Осипова М. М., Нечепуренко М. С. Напрями удосконалення діяльності міського електротранспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 58–64.
4. Приймак В. Розвиток громадського транспорту України в контексті національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024 (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25>
5. Сидоренко Ю. В. Розвиток міського електротранспорту та його роль в економіці міста. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 2 (2). С. 170–174.
6. Постніков В. С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку систем міського транспорту. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 2. С. 64–70. URL: <https://scispace.com/pdf/suchasni-problemi-ta-perspektivi-rozvitku-sistemi-miskogo-525hq9oq96.pdf>
7. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38, ч. 1. С. 107-114. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf

8. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
9. Вовк В.А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
10. Шатілова О. В. Стратегічне управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 138-146.
11. Петренко Л. М., Іванова Л. І. Системний підхід в моделюванні процесів управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 41. С. 237-247.
12. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> (дата звернення: 14.07.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.10.44](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.44)
13. Касьян А. В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. Проблеми методології та практики управління*. 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7481/1/20170321_EconFinance_V2_P045-048.pdf
14. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
15. Рижик І.О. Глєбова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-22>

16. Шацька З. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно-ситуаційного підходу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6, С. 88-93.
17. Шульженко І. В., Кісельова О. В. Особливості застосування ситуаційного підходу в діяльності менеджера. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 114-118.
18. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 1. С. 96-107.
19. Шимков М. Ситуаційний підхід до управління. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти. 2019. С. 420-422. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/7069/1/%D0%90%D0%9F-420-422.pdf>
20. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 15. С. 219-223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
21. Здреник О. Ситуаційний підхід у менеджменті та його сучасні характеристики. Управління енергетичним ринком : інституційні та економічні аспекти: зб. матеріалів доповідей Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [м. Тернопіль, 30 листоп. 2017 р.]. Тернопіль: Тайп, 2017. С. 86-89.
22. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 23 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. С. 165–167. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/12195>

23. Милько І. П. Ситуаційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 98 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22985>
24. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вінницький національний технічний університет 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27508/6612.pdf?sequence=3>
25. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 15.07.2025).
26. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 189-194. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf
27. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 281-286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>
28. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 10.08.2025 р.)
29. Салоїд С. В., Аріков В. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2019. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333> (дата звернення: 10.08.2025 р.).
30. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бизнес Інформ*. 2020. № 7. С. 174-180. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-finansovimi-resursami-komunalnih-pidpriemstv-i-perspektivi-yih-rozvitku/viewer>

31. Рубльов В. В. Особливості управління комунальними підприємствами у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 43-45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/12.pdf

32. Білоцерківська міська рада. (2025). У Білій Церкві відбулася регіональна нарада з питань організації роботи транспорту. URL: <https://koda.gov.ua/u-bilij-czerkvi-vidbulasya-regionalna-narada-z-pytan-organizacziyi-roboty-transportu/>

33. Проект рішення № 1090. Про затвердження фінансових планів на 2025 рік комунальних підприємств Білоцерківської міської ради, а саме Комунальне підприємство БЦМР «Тролейбусне управління». 2024. URL: https://vykonkom.bc-rada.gov.ua/?p=proekty_rishen&sp=single&id=339.

34. Департамент житлово-комунального господарства Білоцерківської міської ради. (2025). *Звіт щодо реалізації інфраструктурних проектів у сфері муніципального транспорту*. URL: <https://bc-rada.gov.ua>

35. Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

36. Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

37. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_13 (дата звернення: 06.09.2025 р.).

38. Доброва Н. В., Осипова М. М., Нечепуренко, М. С. Напрями удосконалення діяльності міського електротранспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №14. С. 58-64.

39. Стаматін В. В., Тараруєв Ю. О. Аналіз підприємств міського електротранспорту та оцінка їх підприємницької активності. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 3.

С. 227-234. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-40.pdf>

40. Сенів Л. Проблеми організації міських пасажирських перевезень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96>

41. Башинська І. О., Філіппов В. Ю. Проблеми та шляхи удосконалення функціонування міського пасажирського транспорту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №7(1). С. 35–37. URL: [https://www.researchgate.net/publication/319127818 Problemi ta slahi udoskonalenna funkcionuvanna miskogo pasazirskogo transportu](https://www.researchgate.net/publication/319127818_Problemi_ta_slahi_udoskonalenna_funkcionuvanna_miskogo_pasazirskogo_transportu) (дата звернення: 25.08.2025).

Додаток А

Степаненко Д. К. Реалізація ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 45–46.