

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.021.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 214-П-324
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Анна ГРИЩЕНКО

(підпис)

Керівник: доцент, д-р екон. наук
Ганна ОБРУЧ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена ДИКАНЬ

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

 Володимир ДИКАНЬ

«___» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Грищенко Анні Юріївні

1 Тема «Управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності»

керівник Обруч Ганна Володимирівна, д-р екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 70/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Статистичні дані про діяльність ТОВ Фірма «Гера»

Фінансово-економічна звітність ТОВ Фірма «Гера»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні аспекти управління людським потенціалом транспортних підприємств

2 Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Фірма «Гера»

3 Формування практичних пропозицій щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, об'єкт, предмет та результати дослідження

2 Систематизація визначень поняття людського потенціалу

3 Компоненти людського потенціалу

4	Поняття та складові людського потенціалу транспортного підприємства
5	Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до управління людським потенціалом підприємств
6	Порівняльний аналіз політики у сфері управління людським потенціалом підприємств
7	Дорожня карта управління людським потенціалом транспортного підприємства
8 – 11	Аналіз показників ефективності діяльності підприємства
12	Зміст поняття та характерні риси емоційної стійкості працівників транспортних підприємств
13	Групування інструментів формування емоційної стійкості працівників транспортних підприємств залежно від рівня їх застосування
14	Програма формування та підтримки емоційної стійкості працівників транспортних підприємств
15	Характеристика модулів Програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес-менеджменту та очікувані результати. Розрахунок втрат та потенційної економії від впровадження програми

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні аспекти управління людським потенціалом транспортних підприємств	21.05.2025	виконано
2 Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Фірма «Гера»	31.10.2025	виконано
3 Формування практичних пропозицій щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності	27.11.2025	виконано
Висновки	22.12.2025	виконано
Графічна частина	31.12.2025	виконано

Студентка  Анна ГРИЩЕНКО
 Керівник  Ганна ОБРУЧ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні аспекти управління людським потенціалом транспортних підприємств	10
1.1 Дослідження сутності поняття та структурних компонентів людського потенціалу підприємства	10
1.2 Сучасні підходи до управління людським потенціалом транспортного підприємств у високостресових умовах	25
1.3 Формування дорожньої карти управління людським потенціалом у транспортній сфері	40
Висновки до розділу 1	46
2 Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Фірма «Гера»	49
2.1 Характеристика діяльності підприємства	49
2.2 Аналіз обсягу реалізації послуг підприємства	49
2.3 Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства	51
2.4 Аналіз оборотних активів підприємства	56
2.5 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	60
2.6 Аналіз операційних витрат підприємства	64
2.7 Аналіз фінансових результатів підприємства	68
Висновки до розділу 2	73
3 Формування практичних пропозицій щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності	76
3.1 Емоційна стійкість як інструмент управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності	76

					МРЕ.021.02.06 ПЗ						
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата							
Розроб.		Грищенко			Управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності			Літ.	Арк.	Аркуші	
Перевір.		Обруч								4	114
Реценз.		Дикань						УкрДУЗТ			
Н. Контр.		Назаренко									
Затверд.		Дикань									

3.2 Формування програми розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств	82
3.3 Етапи та оцінювання ефективності реалізації програми розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств	88
Висновки до розділу 3	95
Висновки	99
Список використаних джерел	104
Додаток А. Анкета «Оцінювання рівня стресу та емоційного тиску на транспортному підприємстві»	113

Вступ

Актуальність теми. Сьогодні транспортні підприємства функціонують у складних умовах економічної та соціальної нестабільності, що проявляється у коливаннях ринку палива, змінах законодавства, воєнних викликах та глобальних логістичних кризах. У таких умовах особливої ваги набуває питання ефективного управління людським потенціалом, адже саме працівники забезпечують безперервність транспортних процесів, якість перевезень та безпеку руху, виступаючи стратегічним ресурсом транспортних підприємств. Окрім того, кваліфікація, професійні компетенції та мотивація персоналу визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність.

Особливо актуальним стає питання збереження кадрів, їх професійного розвитку та створення ефективних систем мотивації в умовах нестабільності, яка спричиняє відтік кваліфікованих працівників, посилює кадровий дефіцит та ускладнює процеси планування. Формує потребу постійного оновлення знань та навичок персоналу і цифровізація транспортної галузі. Це формує нові вимоги до системи управління людським потенціалом, яка має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на розвиток. Зважаючи на те, що ефективне управління людським потенціалом транспортних підприємств у кризових умовах сприяє підвищенню їх стійкості, забезпечує якісне надання послуг та підтримує соціальну стабільність, аналіз даної проблематики є актуальним і потребує проведення ґрунтовніших досліджень, спрямованих на пошук ефективних механізмів управління людським потенціалом транспортних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних аспектів і

розроблення практичних рекомендацій щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1) проаналізувати сутність поняття та структурні компоненти людського потенціалу підприємства;
- 2) дослідити підходи до управління людським потенціалом транспортного підприємств у високостресових умовах;
- 3) сформувати дорожню карту управління людським потенціалом у транспортній сфері;
- 4) проаналізувати діяльність ТОВ Фірма «Гера»;
- 5) розглянути потенціал емоційної стійкості як інструменту управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності;
- 6) сформувати програму розвитку емоційної працівників транспортних підприємств;
- 7) оцінити ефективність реалізації програми розвитку емоційної працівників транспортних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління людським потенціалом транспортних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи, методичні та прикладні положення щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління людським потенціалом підприємств, у тому числі транспортної сфери, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно

при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – використано для відображення тенденцій розвитку ТОВ Фірма «Гера»; систематизація і класифікація – для систематизації підходів до вивчення змісту категорії «людський потенціал» і виокремлення його компонентів; системний підхід – для розроблення дорожньої карти управління людським потенціалом транспортних підприємств, формування програми підтримки емоційної стійкості працівників транспортних підприємств; морфологічний аналіз – для розкриття змісту категорій «людський потенціал транспортного підприємства» та «емоційна стійкість працівників транспортного підприємства».

Наукова новизна полягає у формуванні теоретичних засад управління людським потенціалом транспортних підприємств, що розкриває визначення даного поняття і компонентний склад, і розробленні дорожньої карти управління людським потенціалом транспортних підприємств, яка виступає стратегічним інструментом забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності, включає етапи, завдання та інструменти управління персоналом.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності реалізації програми підтримки емоційної стійкості працівників транспортних підприємств.

Результатами роботи є розроблення та обґрунтування підходів до управління людським потенціалом транспортних підприємств і формуванні практичних пропозицій щодо реалізації програми підтримки емоційної стійкості працівників підприємств сфери транспорту.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (20-22 листопада 2025 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним питанням, пов'язаним з дослідженням сутності поняття та компонентів людського потенціалу підприємства, дослідженням підходів до управління людським потенціалом транспортного підприємств у високостресових умовах, формуванням дорожньої карти управління людським потенціалом у транспортній сфері.

У другому розділі наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано обсягові показники роботи, стан та ефективність використання основних засобів і оборотних активів, ефективність використання трудових ресурсів, операційні витрати та фінансові результати діяльності підприємства.

Третій розділ роботи присвячено формуванню практичних пропозицій щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності, зокрема розгляду потенціалу емоційної стійкості як інструменту управління людським потенціалом транспортних підприємств, формуванню програми розвитку емоційної працівників транспортних підприємств, оцінюванню ефективності реалізації програми розвитку емоційної працівників транспортних підприємств.

1 Теоретико-методологічні аспекти управління людським потенціалом транспортних підприємств

1.1 Дослідження сутності поняття та структурних компонентів людського потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку особливого значення набуває людський потенціал підприємства як ключовий чинник його ефективності та стійкого функціонування. Саме працівники, їхні знання, навички, цінності та мотивація формують основу конкурентоспроможності організації, визначають її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації.

Вчені активно досліджують зміст поняття «людський потенціал». Так, Шкода Т. та Падалко Ю. вказують, що для характеристики людського чинника підприємства найчастіше застосовують такі терміни, як «робоча сила», «трудові ресурси», «кадри» та «персонал». Робоча сила визначається як здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних здібностей, що використовуються у процесі створення споживчих вартостей. Це поняття відображає якісну сторону людського чинника і може стосуватися як працюючих, так і непрацюючих осіб, тому воно є найбільш поширеним у науковій літературі. Термін «трудові ресурси» розглядається як сукупність працівників, що виступають ресурсом організації, поєднуючи якісні та кількісні характеристики людського чинника [3].

Поняття «кадри», за визначенням Кириченка О., є соціально-економічною категорією, що позначає постійний штат кваліфікованих працівників, які мають спеціальну освіту, професійну підготовку, трудові навички та досвід роботи, перебуваючи у трудових відносинах з підприємством [4]. «Персонал» вчені характеризують як склад колективу підприємства, що включає різні категорії працівників – управлінський, технічний, обслуговуючий, медичний тощо.

Розглядають поняття «кадри» і «персонал» як синонімами, які позначають штатний склад працівників, що виконують виробничо-господарські функції [3].

На думку Залозної Ю., терміни «кадри» та «персонал» також є взаємозамінними й найбільш придатними для характеристики людського чинника підприємства. «Персонал» визначає конкретну кількість працівників, які мають здатність до праці та реалізують її у трудовій діяльності. Також він виступає ключовим ресурсом підприємства, що на сучасному етапі трансформується у форму людського капіталу. Таким чином, персонал як носій людського чинника має певний людський потенціал, який у процесі реалізації перетворюється на людський капітал [5].

У публікації [3] людський потенціал підприємства авторами запропоновано визначити як сукупність якісних та кількісних характеристик його працівників, що реалізуються у процесі трудової діяльності та сприяють зростанню її ефективності. У результаті такої реалізації людський потенціал трансформується у форму людського капіталу.

У роботі [6] автор вивчає людський капітал і під ним пропонує розуміти запас знань та навичок, які набуті саме завдяки освіті та професійній практиці.

Зазначають вчені і те, що людський потенціал охоплює природні таланти, знання, навички, здібності, досвід, стан здоров'я та інші характеристики людини. Інтелектуальний капітал, у свою чергу, включає людський капітал і доповнюється особистою інтелектуальною власністю індивіда [7].

Людський потенціал можна розглядати і як міру реалізованих у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти та кваліфікації, а також їх здатності приносити дохід. Окремі дослідники пропонують ширше трактування цієї категорії, включаючи до її складу такі елементи, як стан здоров'я, якість харчування, рівень освіти, професійний досвід, фізичний стан, здатність до виживання та інші характеристики, що визначають продуктивність і забезпечують самозабезпечення людини [8].

Проведені дослідження дозволили автору роботи [7] засвідчити, що між поняттями «людський розвиток» та «людський потенціал» існує тісний

взаємозв'язок. Вони становлять основу нематеріального багатства, яке є складовою загального національного багатства (рисунок 1.2). Людський капітал охоплює знання, навички та енергію людей. У сучасних ринкових умовах керівники підприємств мають приділяти особливу увагу розвитку людського потенціалу своїх працівників.

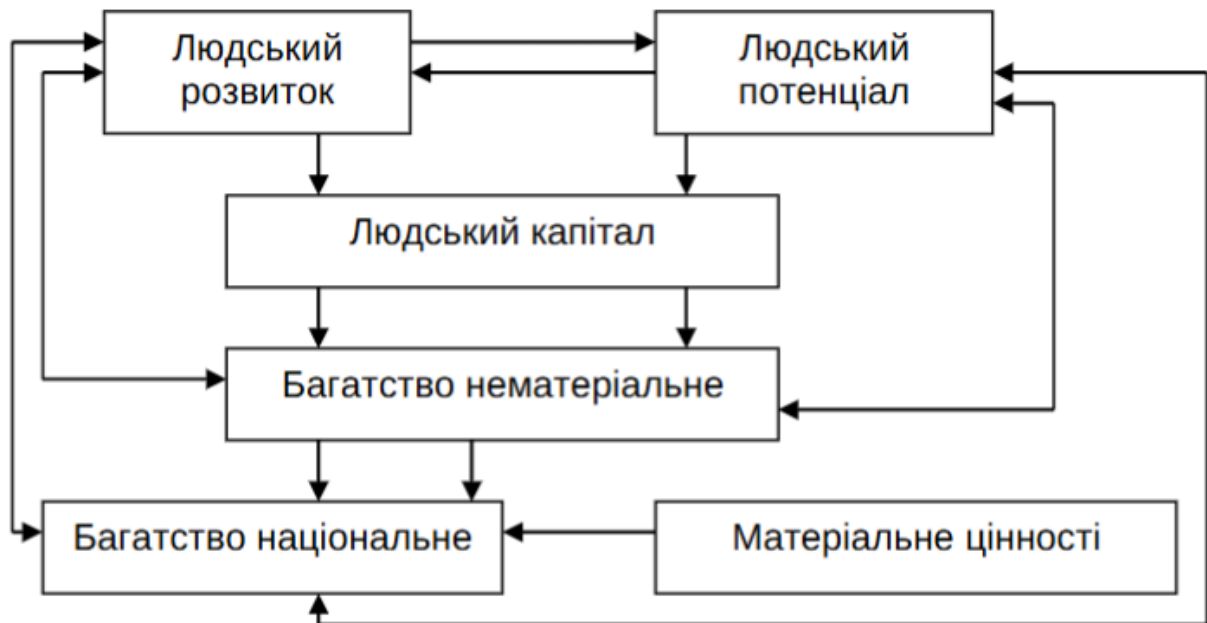


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок категорій «людський розвиток» та «людський потенціал» [7]

Овчиннікова В., Ляхов М. та Малащенко В. до ключових засад концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств у межах євроінтеграційних процесів, з урахуванням стратегічної спрямованості на роботизацію, цифровізацію та екологізацію, відносять серед іншого, підвищення рівня людського капіталу та розвиток компетенцій. Йдеться про формування цифрових, технічних і управлінських навичок персоналу, що забезпечують ефективну діяльність в умовах технологічних трансформацій [9].

На особливостях впровадження цифрових, роботизованих та інтелектуальних систем у діяльність українських підприємств і формуванні суттєвого розриву між потребами бізнесу та рівнем кваліфікації працівників зосереджують увагу такі вчені як Дикань О. та Косінцева П. Автори зазначають,

що своєчасний розвиток персоналу стає одним із головних викликів для сучасних компаній. Наголошують і на потенціалі зростання продуктивності людської праці завдяки використанню машинних технологій, які не замінюють людину, а доповнюють її можливості. Коли техніка бере на себе виконання рутинних завдань, у працівників з'являється більше ресурсів для реалізації власних інтелектуальних здібностей, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Йде мова насамперед про розвиток креативності, аналітичного мислення та комунікативних навичок [10].

Дикань В., Остапюк Б. та Кас'ян С., вивчаючи питання управління людським потенціалом підприємств, виділяють такі шляхи його вдосконалення: уніфікацію та стандартизацію методів роботи з персоналом, впровадження сучасних практик менеджменту та формування сучасних HR-підрозділів на основі традиційних відділів кадрів. Це потребує розвитку управлінського механізму, орієнтованого на пріоритетне використання людського капіталу, що має реалізовуватися шляхом: проведення діагностики чинної системи управління; розробки та впровадження практичного плану реалізації експертних рекомендацій; здійснення міжнародного аудиту управлінських процесів; застосування цифрових інноваційних рішень, які вже довели свою ефективність у провідних світових компаніях [11].

Людський капітал, на думку авторів публікації [12], сьогодні виступає глобальним стратегічним пріоритетом соціально-економічного розвитку, залишаючись і однією з найгостріших проблем сучасності. Дані оцінювання індексу людського розвитку, наведені у звіті «Вихід із глухого кута: переосмислення співпраці в умовах поляризованого світу», демонструють значну нерівномірність у процесах формування та реалізації людського капіталу. На тлі стрімких технологічних змін, загострення демографічних викликів, руйнівних кліматичних процесів, зростання масштабів міжнародних конфліктів та наслідків пандемії спостерігається серйозний негативний вплив на людський капітал. Це проявляється у втраті життів, засобів існування, доступу до харчування, а також у обмеженні можливостей отримання базових медичних та

освітніх послуг. Подібні наслідки не лише погіршують якість життя населення, але й у перспективі призводять до зниження продуктивності праці.

Людський капітал можна трактувати й як сформований або розвинений у результаті інвестицій та накопичений людьми запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних характеристик, що цілеспрямовано застосовуються у певній сфері економічної діяльності, забезпечують підвищення продуктивності праці та, відповідно, сприяють зростанню доходів його власника [13]. З цього визначення випливають кілька ключових положень [14]:

- людський капітал являє собою не просто сукупність зазначених характеристик, а сформований і накопичений у результаті інвестицій запас здоров'я, знань, навичок, здібностей та мотивацій;
- це активна, реалізована частина трудового потенціалу, яка використовується для досягнення корисних результатів і забезпечує зростання продуктивності праці;
- застосування людського капіталу веде до збільшення доходів (заробітків) його власника;
- зростання доходів, у свою чергу, стимулює подальші інвестиції у розвиток людського капіталу.

За Амошею О., Антонюк В. та Новіковою О., людський потенціал слід розуміти як сукупність високих якісних характеристик людини, що забезпечують її здатність прожити довге та благополучне життя. Він виступає ключовим елементом національного багатства та визначається як провідна мета суспільного розвитку [15].

За Безтелесною Л., людський потенціал слід розуміти як сукупність здібностей, можливостей та потреби людей до праці, що охоплює різноманітні якості особистості як фізичні, так і духовні [16].

У трактуванні Близнюк В. людський потенціал – це інтегральна здатність суспільства до пізнання та осмислення навколишнього світу, накопичення знань і створення на їх основі інтелектуальних продуктів. Він охоплює також

формування системи прийняття, обробки, використання, відтворення та передачі інформації [17].

За Богинею Д. та Грішновою О., людський потенціал є категорією, яка за змістом наближена до понять «трудовий потенціал» та «виробничий потенціал», проте охоплює значно ширший спектр соціально-демографічних і трудових відносин у суспільстві [18].

Порохня В. та Бирський В. розглядають людський потенціал як можливість економіки країни досягати бажаних темпів економічного зростання шляхом ефективного використання наявного людського та інтелектуального капіталу [19].

Приймак В. та Гинда О. визначають людський потенціал як поєднання людського капіталу та соціально-економічних умов, що забезпечують його формування, розвиток і практичне використання [20].

Семів Л. трактує людський потенціал як сукупність здібностей людини, які існують незалежно від того, наскільки вони реалізуються у сфері матеріального чи нематеріального виробництва [21].

Стефанишин О. визначає людський потенціал як сукупність природних та набутих здібностей людини до інтелектуальної, творчої, розумової, економічної й культурної діяльності, спрямованої на забезпечення індивідуального та суспільного розвитку [22].

С. Трубич характеризує людський потенціал як сукупність наявних нині або можливих у майбутньому людських можливостей, що здатні реалізовуватися в будь-якій сфері суспільно корисної діяльності з метою досягнення визначених цілей [23].

На думку Л. Шаульської людський потенціал є інтегральною здатністю окремої людини та певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) до здійснення економічної й соціальної діяльності, а також до забезпечення подальшого розвитку [24].

Систематизацію наведених визначень людського потенціалу представлено на рисунку, що узагальнює основні підходи різних авторів та демонструє взаємозв'язки між ключовими характеристиками поняття (рисунок 1.2).

Амоша О., Антонюк В., Новікова О.	<i>Людський потенціал</i> – це високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета суспільного розвитку
Безтелесна Л.	<i>Людський потенціал</i> – це здібності, можливості й потреба людей працювати, сукупність різних їх якостей, що визначають особистість, як фізичних, так і духовних
Близнюк В.	<i>Людський потенціал</i> – це сукупна здатність суспільства до освоєння і осмислення світу, накопичення знань, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, використання, відтворення і передавання інформації
Богиня Д., Грішнова О.	<i>Людський потенціал</i> – це поняття, яке, будучи близьким по змісту до таких понять як трудовий або виробничий потенціал, визначає більш широкий спектр соціально-демографічних і трудових відносин у суспільстві
Порохня В.	<i>Людський потенціал</i> – це можливий рівень досягнення економікою країни бажаних темпів економічного зростання з використанням наявного людського та інтелектуального капіталу
Приймак В.	<i>Людський потенціал</i> – це людський капітал та соціально-економічні умови його формування, розвитку і використання
Семів Л.	<i>Людський потенціал</i> – це здібності людини, що не залежать від рівня їх використання в матеріальному або нематеріальному виробництві
Стефанишин О.	<i>Людський потенціал</i> – це сукупність наявних або природних здібностей до інтелектуальної, творчої, розумової, економічної, культурної діяльності з метою індивідуального та суспільного розвитку
Трубич С.	<i>Людський потенціал</i> – це наявні в даний момент чи в майбутньому людські можливості, які можуть бути використані в будь-якій сфері суспільно корисної діяльності для досягнення поставленої мети
Шаульська Л.	<i>Людський потенціал</i> – сукупна здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку

Рисунок 1.2 – Систематизація визначень поняття людського потенціалу
(сформовано на основі [15-24])

У дослідженні [13] розглядається взаємозв'язок людського капіталу та ринкового потенціалу в структурі потенціалу підприємства (рисунок 1.3).

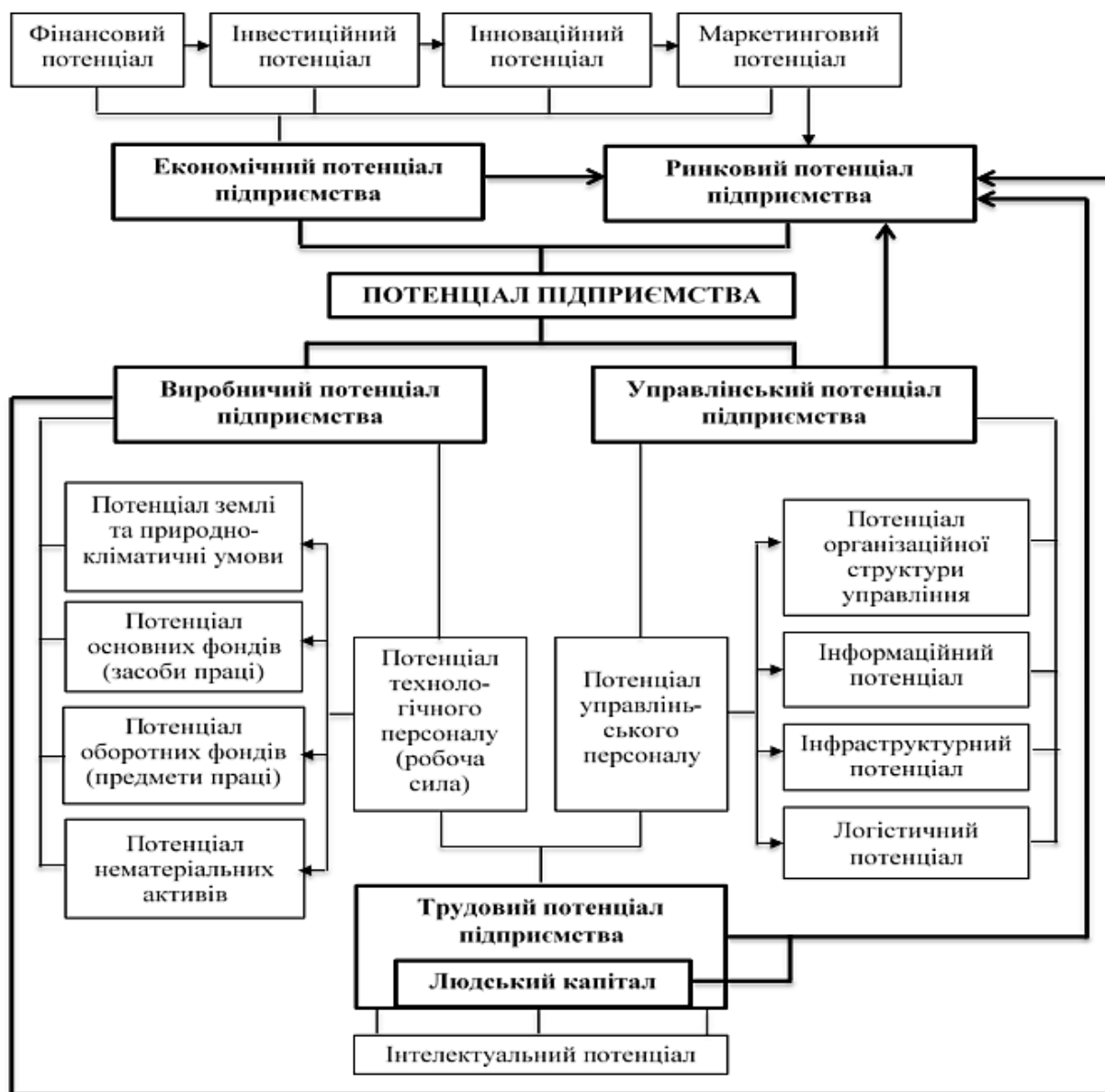


Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок людського капіталу і ринкового потенціалу в структурі потенціалу підприємства [13]

Вказують вчені і на те, що насамперед слід акцентувати увагу на ключових напрямках розвитку людського капіталу підприємств. По-перше, це освіта та навчання, що охоплюють формальну освіту, спеціалізовані програми, семінари та інші форми неформального навчання, спрямовані на вдосконалення знань і навичок для адаптації до галузевих трансформацій, технологічного прогресу та змін у професійних і командних ролях. По-друге, професійний розвиток, який забезпечується завдяки створенню та реалізації програм і проєктів, орієнтованих на особистісне зростання, розвиток лідерських якостей, комунікаційних умінь,

здатності до вирішення проблем та інших компетенцій, що мають вирішальне значення для кар'єрного просування. По-третє, набуття різноманітного досвіду, включно з інтеграцією в інші робочі середовища та культурні контексти, а також ознайомлення з новими викликами, що сприяють розширенню навичок і підвищенню адаптивності персоналу [12].

Отже, наукова спільнота й досі не має єдиного підходу до визначення змісту категорії «людський капітал». Різноманітність трактувань цього поняття спричинила появу ресурсного (традиційного), особистісного, інвестиційного, інноваційного, синергетичного, цивілізаційного та історичного підходів до його розуміння. Водночас більшості визначень властиві спільні риси, що відображають специфіку людського капіталу. По-перше, його носієм є людина, якій притаманні вроджені та набуті протягом життя інтелектуальні, психологічні й фізичні здібності, знання, навички та цінності. По-друге, підтримання високого рівня людського капіталу потребує постійних інвестицій у розвиток освітніх, професійних та особистісних компетенцій. По-третє, людський капітал виступає активом, що забезпечує отримання доходу як на індивідуальному рівні, так і на рівні національної економіки. По-четверте, людина як носій капіталу контролює його стан та ефективність використання, тому впливати на нього можливо лише шляхом стимулювання конкретної особистості. По-п'яте, у процесі життєдіяльності людський капітал може як зростати, накопичуючись у формі знань, досвіду та навичок, так і деградувати через моральне чи фізичне виснаження. По-шосте, попри відносно повільні темпи зростання порівняно з іншими видами капіталу, людський капітал не втрачає своєї цінності повністю та залишається чинним до останніх днів існування конкретної особи [25, 26].

Аналогічна думка висвітлена в роботі [27], в якій зроблено висновок, що дискусія щодо невпорядкованості категорій та понять теорії людського капіталу триває вже тривалий час серед науковців як в Україні, так і за її межами. Це зумовлює потребу у теоретико-методологічному переосмисленні категоріального апарату та науковому обґрунтуванні логіки взаємозалежності й взаємозв'язку його дефініцій. Автор пропонує формалізувати їх у вигляді

категорійної матриці (таблиця 1.1), де порядок розташування категорій визначається співвідношенням ключових векторів: рівня наукового аналізу та ракурсу аналітичного розгляду об'єкта теорії людського капіталу. При цьому враховуються сучасні глобалізаційні процеси, інформатизація, інтелектуалізація, економічний розвиток та трансформація системи соціально-трудових відносин.

Таблиця 1.1 – Концептуальна схема теорії людського капіталу [27]

Ракурс аналітичного розгляду об'єкта теорії ЛК	Рівні наукового аналізу			
	Теорія	Методологія	Практика	Експеримент
Індивідуальна теорія ЛК	Індивідуум у соціумі	Людські норми і цінності	Формування	ЛП/ЛК працівника
Мікротеорія ЛК	Людина в системі праці	Взаємодія зацікавлених сторін	Комерціалізація	ЛК організації
Мезотеорія ЛК	Інститути праці	Соціально-економічна доцільність	Реалізація	ЛК галузі / регіону
Макротеорія ЛК	Праця	Людський розвиток	Відтворення	ЛК держави

Грунтуючись на розглянутих вище підходах людський потенціал транспортного підприємства можна розглянути як інтегральну характеристику кадрового ресурсу, що охоплює професійні знання, навички, досвід, фізичні та інтелектуальні здібності працівників, їх мотивацію та здатність забезпечувати безпечне, якісне й ефективне функціонування транспортних процесів. Він формується під впливом соціально-економічних умов, рівня організації праці та можливостей розвитку персоналу, визначаючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку транспортних послуг.

Дослідження сутності поняття «людський потенціал» дозволяє не лише окреслити його зміст, але й виокремити структурні компоненти, що забезпечують цілісність та результативність цього явища. Такий аналіз є необхідним для розроблення ефективних стратегій управління персоналом, оптимізації використання трудових ресурсів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Функції структурних компонентів людського капіталу, представлені в дослідженні [28], подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції структурних компонентів людського капіталу [28]

Структурний компонент людського капіталу	Функції
Придбані здібності: освіта, кваліфікація, майстерність, знання, навички, уміння.	- розвиток, удосконалення вмінь, навичок; - підвищення продуктивності праці; - виробництво/випуск наукомісткої продукції; - трансфер ідей у технології; - робота зі складними технологіями, обладнанням.
Вроджені здібності	- розвиток людського капіталу; - досягнення більш високих результатів.
Творчі здібності	- розвиток нестандартного мислення; - створення нових продуктів (технологій, програм тощо).
Інтелект (інтелектуальні здібності)	- розвиток здібностей, таланту тощо; - здатність виконувати більш складну роботу; - досягнення високих результатів; - підвищення якості праці і продуктивності.
Талант	- якісне і креативне виконання роботи; - досягнення більш високих результатів.
Досвід	- швидке освоєння технологій, технологічних процесів; - підвищення рівня кваліфікованості праці; - розуміння прогнозування спеціальностей, товарів і послуг, які будуть мати попит у майбутньому.
Мотивація	- збільшення віддачі від професійної діяльності; - поява нових винаходів і відкриттів; - досягнення високих результатів.
Мобільність (адаптивність)	- збільшення потенціалу та адаптивності працівників; - здатність переходити з одного виду діяльності на інші; - підвищення стресостійкості; - підвищення конкурентоспроможності.
Виховання	- розвиток вроджених і придбаних здібностей і таланту; - формування мотивації, працьовитості, мобільності/адаптивності; - формування культури людини та її цінностей; - підвищення якості праці й продуктивності.
Менталітет	- формування культури та цінностей суспільства (відносини до роботи тощо).
Культура	- формування соціальних компетенцій.
Здоров'я (фізичне й психічне)	- збільшення працездатності й працездатного віку; - збільшення тривалості життя.
Енергія	- формування ініціативності та заповзятливості; - розвиток активного способу життя.

Цікавий підхід до виділення компонент людського потенціалу наведено в науковому дослідженні [29].

Автором зазначено, що людський потенціал охоплює широкий спектр здібностей, можливостей, ресурсів та якостей, притаманних людині, які можуть реалізовуватися для досягнення індивідуальних, соціальних та суспільних цілей. Це поняття включає фізичні, психічні, інтелектуальні та емоційні складові, що разом формують основу для розвитку особистості, ефективного функціонування в суспільстві та внеску у колективний добробут [29].

Основними компонентами людського потенціалу є наступні (рисунк 1.4).

1 Інтелектуальний ресурс – здатність людини до пізнання, навчання, творчості та вирішення проблем. Він охоплює когнітивні здібності (пам'ять, увагу, критичне мислення, уяву, логіку) й забезпечує професійний розвиток, інноваційність та адаптацію до змін.

2 Фізичний ресурс – можливості організму виконувати фізичну роботу, витримувати навантаження, зберігати здоров'я та енергійність. Включає силу, витривалість, координацію, гнучкість і загальний рівень фізичного стану.

3 Емоційний та психологічний ресурс – здатність до самоконтролю, стресостійкості, емпатії, саморегуляції та управління емоціями. Він визначає якість міжособистісних відносин, ефективність командної роботи, уміння вирішувати конфлікти та пристосовуватися до життєвих змін.

4 Соціальний ресурс – здатність взаємодіяти з іншими людьми, формувати й підтримувати гармонійні стосунки, ефективно комунікувати та працювати в колективі. Включає навички лідерства, співпраці та розвиток соціальних мереж.

5 Креативний ресурс – здатність до творчого мислення, інновацій та пошуку нестандартних рішень. Людина з високим рівнем креативності генерує нові ідеї, адаптує їх до змінних умов і знаходить оригінальні способи розв'язання проблем.

6 Моральний ресурс – здатність діяти відповідно до етичних і моральних принципів, поважати права інших та сприяти загальному благу. Включає чесність, справедливість, відповідальність і соціальну свідомість.



Рисунок 1.4 – Компоненти людського потенціалу [29]

7 Мотиваційний ресурс – внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до досягнення цілей, розвитку та самовдосконалення. Визначає готовність докладати зусилля, долати труднощі й невдачі.

8 Екологічний та культурний ресурс – здатність гармонійно існувати у природному та культурному середовищі, усвідомлювати важливість збереження довкілля, сприяти сталому розвитку, культурній різноманітності та взаємоповазі.

Таким чином, людський потенціал постає як багатовимірна категорія, що поєднує різні ресурси людини й визначає її здатність до самореалізації та внеску в суспільний прогрес.

Ґрунтуючись на даному дослідженні і враховуючи специфіку діяльності у транспортній сфері, пов'язану з високою відповідальністю, динамічними умовами роботи, необхідністю швидко реагувати на непередбачувані ситуації та забезпечувати безпеку перевезень, можна виділити такі основні складові людського потенціалу транспортних підприємств як (рисунк 1.5):

по-перше, професійно-інтелектуальний ресурс: знання та навички у сфері транспорту, логістики, технічного обслуговування; здатність до аналізу, планування маршрутів, оптимізації процесів;

по-друге, фізичний ресурс: витривалість, координація, здатність працювати у змінному графіку; підтримання належного рівня здоров'я для безпечного виконання завдань;

по-третє, емоційно-психологічний ресурс: стресостійкість, самоконтроль, здатність швидко приймати рішення в умовах ризику; уміння зберігати концентрацію та ефективність у кризових обставинах (наприклад, аварійні ситуації, затримки, конфлікти з клієнтами);

по-четверте, соціально-комунікативний ресурс: здатність до командної роботи, ефективної комунікації між водіями, диспетчерами, технічним персоналом; навички взаємодії з клієнтами та партнерами;

по-п'яте, креативно-інноваційний ресурс: пошук нестандартних рішень для оптимізації транспортних процесів; здатність адаптуватися до нових технологій (GPS, автоматизовані системи управління);

по-шосте, морально-етичний ресурс: відповідальність за безпеку пасажирів і вантажів; дотримання професійної етики, чесність, дисципліна;

по-сьоме, мотиваційний ресурс: прагнення до професійного розвитку,

підвищення кваліфікації; готовність долати труднощі та працювати на результат.



Рисунок 1.5 – Поняття та складові людського потенціалу транспортного підприємства

Особливо важливо виділити емоційно-психологічний ресурс, адже саме він відображає здатність персоналу транспортного підприємства ефективно діяти у стресових та кризових ситуаціях, що є критичною умовою для безпеки та стабільності роботи.

Отже, розгляд людського потенціалу підприємства як багатогранної категорії передбачає комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти, а також дозволяє визначити його роль у забезпеченні довгострокового розвитку транспортного підприємства.

1.2 Сучасні підходи до управління людським потенціалом транспортного підприємств у високостресових умовах

Сучасні транспортні підприємства функціонують у середовищі підвищеної динаміки та невизначеності, що супроводжується високим рівнем стресових факторів – від інтенсивності виробничих процесів і технологічних змін до непередбачуваних зовнішніх обставин. У таких умовах управління людським потенціалом набуває особливого значення, адже саме здатність персоналу ефективно діяти, адаптуватися та приймати рішення визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Управління людським потенціалом підприємства традиційно розглядається як одна з ключових тем наукових досліджень, проте в умовах війни та зростання рівня стресових факторів ця проблематика набуває особливої актуальності, оскільки визначає здатність організацій до стійкого функціонування та розвитку. Це підтверджує низка досліджень таких вчених як: Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. [30], Захарчин Г. [31], Єпіфанова І., Панкова В., Ткачук Л. [32], Кравчук О., Варіс І., Рябоконт І. [33], Квасній Л., Мураль В., Баланда Н. [34], Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. [35] та ін.

Так, у роботі [30] виділено фактори впливу на персонал (рисунок 1.6). Аналізуючи чинники, що справляють негативний вплив на персонал, автор стверджує, що кризові умови становлять реальну загрозу для функціонування бізнесу та знижують його ефективність.

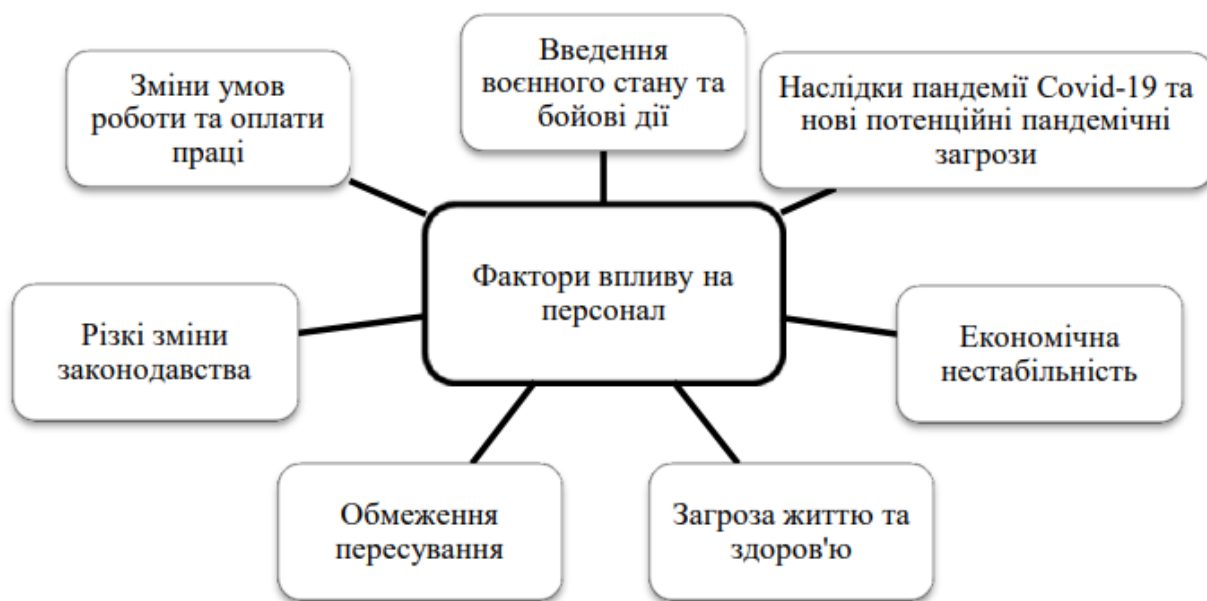


Рисунок 1.6 – Фактори впливу на персонал

У період воєнного стану першочерговим завданням для кожного підприємства є забезпечення базових потреб працівників у безпеці, захисті та відпочинку. Саме тому ключовою рекомендацією для керівників під час впровадження нових методів мотивації виступає створення безпечних умов праці та розробка чітких алгоритмів дій у випадку надзвичайних ситуацій [30].

До таких заходів належать [30]:

1) організація укриттів – підготовка бомбосховищ або спеціально облаштованих місць для захисту, забезпечення їх необхідними засобами та гарантування вільного доступу до евакуаційних шляхів у разі повітряної тривоги;

2) проведення інструктажів – навчання персоналу правилам поведінки під час тривоги, у сховищах чи укриттях, а також надання базових знань із першої медичної допомоги;

3) юридичні консультації – інформування працівників про їхні права відповідно до чинного законодавства, роз'яснення змін у трудових відносинах та внутрішніх домовленостях.

Реалізація таких заходів сприяє формуванню у персоналу чіткого

розуміння власних дій у кризових ситуаціях, підвищує рівень довіри до підприємства, зміцнює відчуття захищеності та впевненості [30].

Окремої уваги потребує психологічний стан працівників, адже в умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності він істотно впливає на продуктивність праці. Високий рівень стресу, тривожність та емоційне виснаження унеможливають ефективне виконання професійних обов'язків. Тому важливим напрямом управління людським потенціалом стає впровадження програм психологічної підтримки, коучингу та розвитку навичок стресостійкості, що дозволяє зберегти працездатність колективу та забезпечити стабільність діяльності підприємства [30].

Таким чином, у сучасних умовах мотивація персоналу має ґрунтуватися не лише на матеріальних стимулах, а й на створенні безпечного середовища та психологічній підтримці, що є запорукою ефективності транспортних підприємств у кризових ситуаціях.

Проведене дослідниками [31] оцінювання вагомості впливу стресових факторів на персонал в умовах війни (невизначеність майбутнього, втрати близьких, психоемоційне виснаження, фізична небезпека, нестабільність доходу, зміни в робочих умовах) дозволило встановити, що до наслідків впливу цих факторів на стресостійкість працівників належать: підвищений рівень стресу й депресивні стани, зниження мотивації та продуктивності, прокрастинація через страх майбутнього, хронічна тривожність і емоційне вигорання, порушення концентрації та швидка втомлюваність, психосоматичні розлади, посилення емоційної напруги через фінансові зобов'язання, перевантаження роботою та втрата почуття безпеки й довіри до роботодавця. Для зменшення негативного психологічного впливу кризи вченими запропоновано сучасні методи психологічної підтримки у межах кризового менеджменту (таблиця 1.3).

У дослідженні [35] виділено психологічні фактори та стресори дистанційної роботи. Психологічні фактори ефективності дистанційної роботи виділено на індивідуально-психологічному (саморегуляція, самоорганізація, стресостійкість, управління межами робота/життя) та соціально-психологічного

рівні (якість віртуальної комунікації, командна взаємодія, довіра, соціальна підтримка). Також, авторами виділено організаційні (розмивання меж робота/життя, збільшення навантаження, складність координації), соціально-психологічні (соціальна ізоляція, зниження згуртованості, труднощі у відносинах), технологічні (інформаційне перевантаження, постійна доступність, технічні збої) стресори дистанційної роботи [35].

Таблиця 1.3 – Сучасні методи психологічної підтримки у кризовому менеджменті [31]

Метод	Зміст
Когнітивно-поведінкові техніки	Допомагають змінювати негативні мисленнєві установки, розвивати навички управління стресом і знаходити конструктивні рішення в складних ситуаціях.
Емоційна саморегуляція	Включає техніки усвідомленості, медитацію, дихальні практики та релаксаційні методи, які сприяють зниженню рівня тривожності й підвищенню психологічної стійкості.
Соціальна підтримка	Спілкування з рідними, друзями, колегами та спеціалістами (психологами, консультантами) допомагає зменшити емоційне напруження та отримати необхідну допомогу.
Фізична активність	Регулярні фізичні вправи, такі як йога, біг, прогулянки чи спортивні ігри, сприяють виробленню ендорфінів і покращують загальне самопочуття.
Гнучка організація роботи	Надання можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно допомагає знизити рівень стресу, збалансувати професійне та особисте життя.

Авторами публікації [36] розкрито особливості професійної діяльності персоналу першої лінії, які роблять її надзвичайно вимогливою та водночас ключовою для формування позитивного іміджу компанії й забезпечення задоволеності клієнтів. Робота цього типу працівників передбачає постійний контакт із клієнтами та вирішення широкого спектра проблем, що зумовлює виникнення різноманітних стресових факторів. Серед найпоширеніших причин стресу серед персоналу першої лінії є наступні.

1. Критичні ситуації з клієнтами. Працівники стикаються з різними типами клієнтів, зокрема агресивними чи незадоволеними, що часто висловлюють

претензії без урахування реальних можливостей персоналу. Це створює значний психологічний тиск, особливо для співробітників із недостатнім досвідом.

2. Обмежений контроль над ситуацією. Персонал першої лінії діє в межах встановлених правил, процедур і політик компанії, що обмежує їхні можливості у вирішенні проблем клієнтів. На рівень контролю впливають стандарти обслуговування, технічні обмеження, організаційна структура та професійні навички.

3. Велике навантаження та високі вимоги до продуктивності. Працівники щодня опрацьовують значну кількість запитів і скарг, працюють у жорстких часових рамках, часто виконують кілька завдань одночасно. Додатковими чинниками є необхідність ескалації складних проблем, пікові навантаження у святкові періоди чи під час акцій.

4. Складні та нестандартні ситуації. У випадках, коли стандартні рішення неефективні, персонал змушений застосовувати креативний підхід, діяти в реальному часі та співпрацювати з іншими відділами. Це потребує додаткових знань, інноваційного мислення та навичок управління стресом.

5. Брак підтримки та визнання. Недостатня увага з боку керівництва до зусиль працівників негативно позначається на їхній мотивації та психологічному стані, що знижує якість роботи та рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, сукупність окреслених факторів спричиняє накопичення стресу серед персоналу першої лінії, що впливає на їхню працездатність, емоційний стан та загальний добробут. Ефективне управління стресом і підтримка працівників є умовами для забезпечення якості обслуговування. Здатність протистояти стресу визначається стресостійкістю.

У свою чергу, основними характеристиками високостресових умов діяльності транспортних підприємств є наступні.

1. Невизначеність та нестабільність. Діяльність транспортних підприємств часто відбувається в умовах постійних змін: коригування графіків руху, зміна маршрутів, нові вимоги клієнтів чи партнерів. Така динаміка створює атмосферу невизначеності, яка потребує від персоналу гнучкості, здатності швидко

адаптуватися та приймати рішення в обмежений час.

2. Висока відповідальність. Працівники транспортної сфери несуть значну відповідальність за безпеку пасажирів, збереження вантажів та дотримання термінів доставки. Кожна помилка може призвести до матеріальних збитків, втрати репутації або навіть загрози життю та здоров'ю людей. Це формує постійний психологічний тиск і потребує високого рівня професійної дисципліни.

3. Фізичне навантаження. Тривалі рейси, нічні зміни, робота у складних погодних умовах (сніг, дощ, спека) створюють значне фізичне навантаження на працівників. Водії та інший персонал повинні підтримувати належний рівень витривалості, координації та концентрації, що вимагає системної турботи про здоров'я та фізичну форму.

4. Психологічний тиск. Постійна взаємодія з клієнтами, необхідність вирішувати конфліктні ситуації, контроль з боку керівництва та страх отримати штрафи чи санкції формують високий рівень стресу. У таких умовах особливо важливими є стресостійкість, самоконтроль та навички ефективної комунікації.

5. Інформаційне перевантаження. Сучасні транспортні підприємства працюють із великим обсягом інформації: логістичні дані, документообіг, цифрові системи моніторингу та управління. Працівники змушені швидко обробляти й аналізувати значні масиви даних, що може призводити до перевтоми та зниження концентрації.

6. Кризові ситуації. Аварії, технічні поломки, затримки чи форс-мажорні обставини є невід'ємною частиною транспортної діяльності. Вони потребують від персоналу здатності оперативно реагувати, приймати нестандартні рішення та координувати дії в умовах обмеженого часу й ресурсів.

Таким чином, високостресові умови транспортних підприємств характеризуються комплексом фізичних, психологічних та організаційних викликів, які вимагають від персоналу не лише професійних знань і навичок, але й високого рівня стресостійкості, адаптивності та командної взаємодії.

Приклади високостресових умов у транспортних підприємствах та

наслідки їх виникнення подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Приклади високостресових умов у транспортних підприємствах та наслідки їх виникнення

Ситуація	Джерело стресу	Наслідки
Довгі міжнародні рейси	Втома, відсутність відпочинку	Зниження концентрації, ризик аварій
Робота диспетчера	Великий потік інформації, відповідальність за маршрути	Перевтома, помилки у плануванні
Водій міського транспорту	Трафік, пасажери, графік	Емоційне вигорання, конфлікти
Логіст	Постійні зміни замовлень, тиск клієнтів	Хронічний стрес, зниження ефективності
Керівник відділу	Відповідальність за команду, фінансові показники	Психологічне навантаження, ризик вигорання

Високий рівень стресу призводить до зниження продуктивності та якості послуг, хронічний стрес – до підвищення плинності кадрів, вигорання, проблем зі здоров'ям. Неврахування стресових факторів створює ризики для безпеки перевезень та іміджу компанії.

Високостресові умови – це робочі ситуації з підвищеним психологічним, фізичним та інформаційним навантаженням. Для транспортних підприємств вони є типовими, тому управління людським потенціалом має включати стратегії стрес менеджменту, гнучкі графіки, цифрові інструменти оптимізації та корпоративну підтримку.

Загалом вченими виділено широке коло методів, підходів та стратегій управління людським потенціалом підприємств, у т. ч. в умовах стресу. Виділяють організаційні (гнучкі графіки, ротація завдань, оптимізація маршрутів), психологічні (тренінги зі стрес менеджменту, корпоративна підтримка, еко челенджі), цифрові (використання Smart Logistics, GPS моніторинг, автоматизація документообігу), соціальні (командна робота,

корпоративна культура, програми мотивації), екологічні («зелений офіс», здорове середовище, ініціативи сталого розвитку) тощо.

Дослідники [37-39] зазначають, що у сфері управління персоналом традиційно виділяють три основні підходи: економічний, організаційний та гуманістичний. Економічний підхід базується на використанні фізичної та низькокваліфікованої праці. Працівник розглядається переважно як робоча сила, а управління зводиться до контролю за кількістю та якістю продукції, застосування системи заохочень і покарань. Організаційний підхід є більш сучасним і передбачає розгляд працівників як важливого виробничого ресурсу, що потребує високої кваліфікації. У межах цього підходу здійснюються ключові етапи управління: відбору персоналу, оцінки результатів роботи, планування кар'єри та підвищення кваліфікації. Гуманістичний підхід вважається найбільш актуальним сьогодні. Людина розглядається як складний біопсихосоціальний феномен, а її діяльність – як інтелектуальна та творча. Контроль у цьому випадку спрямований на формування згуртованого колективу, організацію та управління внутрішніми відносинами, а також створення сприятливого організаційно-культурного середовища на підприємстві.

Щоб ефективно долати виклики кризових ситуацій, організаціям необхідно розробляти й реалізовувати управлінські стратегії, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків та адаптацію працівників до нових умов – зазначено в науковій праці [40]. До таких заходів належать стратегічне планування ресурсів, формування психоемоційної стійкості персоналу, розвиток командної взаємодії в умовах змін, а також застосування сучасних технологій для підтримки комунікації та інтеграції в кризових обставинах. Важливим чинником є вдосконалення управлінських процесів, що забезпечує гнучкість організації та її здатність швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігаючи продуктивність роботи [40].

Основними напрямками управління ефективністю персоналу, які визначені в дослідженнях [36, 40-42], є наступні:

1. Гнучка організація праці. В умовах криз адаптивне управління

персоналом набуває особливого значення. Воно передбачає використання гнучких графіків, дистанційної чи змішаної зайнятості, що допомагає працівникам пристосовуватися до змін і залишатися продуктивними. Перехід до результативного управління, де оцінка базується на досягненнях, а не на витраченому часі, дозволяє зосередитися на результатах. Автоматизація процесів та цифрові інструменти сприяють економії ресурсів і підвищенню ефективності.

2. Комунікація та підтримка персоналу. Важливо забезпечувати регулярне інформування працівників про стан компанії, її плани та зміни. Використання онлайн-платформ (Trello, Asana, Slack) підтримує ефективність навіть у розподілених командах. Додатково слід організовувати заходи для збереження психологічного здоров'я: консультації, тренінги зі стресостійкості, програми ментального добробуту.

3. Мотивація та винагороди. Кризи впливають на мотивацію, тому варто переглядати системи винагород. Це може включати гнучку оплату праці з преміями за досягнення, а також нематеріальні стимули – кар'єрне зростання, визнання успіхів, можливості навчання. Важливим є й посилення соціального захисту через страхування, матеріальну допомогу та інші пільги.

4. Інноваційні технології у підвищенні продуктивності. Використання цифрових рішень дозволяє ефективніше управляти персоналом у кризових умовах. Системи моніторингу продуктивності забезпечують оцінку результатів незалежно від місця роботи. Автоматизація рутинних завдань зменшує навантаження, а застосування штучного інтелекту та аналітики допомагає прогнозувати показники й оптимізувати бізнес-процеси.

5. Адаптація кадрової політики. Управління людськими ресурсами в кризових умовах потребує оновлення кадрової стратегії. Це може включати тимчасову зайнятість, аутсорсинг, співпрацю з іншими організаціями. Важливим є також розвиток програм перенавчання та підвищення кваліфікації, що дозволяють працівникам відповідати новим вимогам ринку. Антикризові плани управління персоналом із чіткими алгоритмами дій забезпечують готовність до

загострення ситуації.

Колективом вчених [43] зазначено, що мотивація є лише початковим етапом у процесі ефективного використання потенціалу працівників. Наступним важливим кроком стає створення умов, які дозволяють кожному співробітнику максимально реалізувати власні здібності. Для цього необхідно розробити відповідні стратегії та інструменти, що сприятимуть розкриттю особистісного потенціалу. В умовах війни вплив зовнішніх чинників на працівників значно посилюється, тому особливого значення набуває індивідуальний підхід до управління персоналом. Він передбачає врахування психологічних, емоційних та професійних характеристик кожного співробітника з метою підтримання ефективності роботи, збереження мотивації та здоров'я. Мотиваційні стратегії мають бути адаптовані до особистих потреб працівників. Для одних ключовим стимулом є додаткова матеріальна винагорода, для інших – відчуття підтримки та розуміння. Розроблення індивідуальних планів кар'єрного розвитку дозволяє враховувати особисті інтереси, мотивувати до вдосконалення навичок і реалізації потенціалу. Важливим інструментом є система визнання та нагородження за досягнення і внесок у діяльність компанії, що підсилює мотивацію персоналу. Індивідуальний підхід до навчання забезпечує врахування специфіки роботи та потреб конкретного співробітника. Він також передбачає регулярне й відкрите спілкування з кожним членом команди, що дає змогу оперативно реагувати на його запити та проблеми [43].

У дослідженні [44] відображено вплив фактору війни на формування та розвиток людського потенціалу. Науковці наголошують, що розвиток кадрового потенціалу набуває особливої ваги у період кризи та воєнного часу, адже стабільне функціонування економічного сектору є необхідною умовою підтримки оборонної сфери. В сучасних умовах вирішальним чинником виступає ставлення керівництва підприємства до персоналу. Для забезпечення успіху, сталого розвитку та конкурентоспроможності організаціям слід зосередитися на формуванні команди висококваліфікованих фахівців, які становитимуть активне ядро компанії. Керівникам важливо створювати для

працівників стали стимули до професійного зростання та досягнень, адже лише за таких умов кадровий потенціал може розвиватися. Кожен співробітник має власний творчий потенціал і набір особистісних характеристик, які не є сталими, їх можна як розвивати, так і втрачати. Тому управління цим процесом є ключовим завданням. Керівництво повинне знати можливості своїх працівників і підтримувати їхній розвиток навіть за умов постійних змін.

Для якісного формування та розвитку кадрового потенціалу доцільно застосовувати компетентнісний підхід. Він сприяє розвитку здатності працівників самостійно управляти власними компетентностями, відповідально виконувати професійні обов'язки та підвищувати конкурентоспроможність, що позитивно впливає на сталий розвиток підприємства. Після перемоги Україна зіткнеться з новими умовами на ринку праці: зросте потреба у кваліфікованих спеціалістах та виникнуть нові виклики у сфері кадрового розвитку. Це зумовить необхідність подальших досліджень у даному напрямі [44].

Науковці, які аналізували управління кадровим потенціалом у кризових та воєнних умовах, виділяють кілька ключових аспектів [44]:

- оптимальне формування та раціональне використання кадрового потенціалу як чинника соціально-економічного розвитку;
- створення команди висококваліфікованих фахівців із підтримкою мотивації до постійного професійного вдосконалення;
- застосування адаптивних стратегій управління персоналом з урахуванням нестабільності сучасного середовища.

Куделя В. та Яковенко В. [45] зазначають, що вирішення проблем формування й розвитку кадрового потенціалу підприємств слід шукати у командній взаємодії та професійній діяльності управлінця. Для ефективної роботи команди в умовах війни необхідно враховувати кілька ключових чинників: загрози (команда може зіштовхуватися з різними небезпеками, тому має бути готовою до них і мати чіткі плани дій для забезпечення захисту та безпеки своїх членів); комунікація (вона є критично важливою, адже впливає як на результативність роботи, так і на безпеку учасників команди); стрес (високий

рівень емоційної напруги та стресу може негативно позначатися на продуктивності, тому необхідно враховувати цей фактор); дисципліна (дотримання правил і процедур є обов’язковим для підтримання безпеки та організованості роботи); лідерство (лідер (менеджер) відіграє вирішальну роль: він має формувати чітку стратегію та плани дій, а також бути готовим приймати швидкі й рішучі рішення у небезпечних ситуаціях).

Сформовано вченими і рекомендації, спрямовані на зниження рівня впливу основних проблем формування і використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах війни (таблиця 1.5) [46].

Таблиця 1.5 – Рекомендації щодо зниження впливу основних проблем на використання кадрового потенціалу підприємств в умовах війни [46]

Проблема	Рекомендації
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Розроблення державних програм підготовки та перепідготовки кадрів із акцентом на технічні спеціальності; співпраця з навчальними закладами для цільової підготовки персоналу.
Міграція робочої сили за кордон	Забезпечення конкурентної оплати праці відповідно до міжнародних стандартів; впровадження мотиваційних програм (пільгові кредити на житло, податкові знижки).
Низький рівень заробітної плати та нестабільні умови праці	Запровадження бонусів, соціальних пакетів і додаткових пільг; покращення умов праці та гарантування соціального захисту.
Неефективне управління талантами та розвитком кар’єри	Створення системи оцінки й розвитку персоналу; впровадження індивідуальних планів кар’єрного зростання; організація внутрішніх освітніх платформ для підвищення кваліфікації.
Потреба в адаптації до швидких технологічних змін	Інвестиції у навчання новітнім технологіям; програми швидкої перепідготовки; залучення експертів для навчання персоналу.
Геополітична нестабільність та погіршення економічної ситуації	Розробка антикризових стратегій управління персоналом; підтримка працівників у кризових умовах; залучення міжнародних грантів для забезпечення кадрової стійкості.
Небезпека військових подій	Створення дистанційних робочих місць, особливо для технічних спеціалістів; додатковий захист і страхування працівників; релокація виробничих потужностей у безпечні регіони.

Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. виділили ключові стратегії управління стресом в умовах війни в Україні, які подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Сучасні стратегії управління стресом в умовах війни в Україні [30]

Стратегія	Зміст стратегії	Приклади застосування
Когнітивно-поведінкові методи	Зміна негативних думок і переконань, розвиток адаптивних стратегій мислення.	Тренінги з когнітивно-поведінкової терапії (КПТ), самостійна робота з психологом, застосування техніки рефреймінгу.
Практики емоційної саморегуляції	Контроль емоцій через усвідомленість, дихальні вправи, медитацію.	Техніка «4-7-8» (глибоке дихання), методи майндфулнес, медитації для зниження тривожності.
Соціальна підтримка та зв'язок	Обговорення емоцій та проблем, підтримка колективу й сім'ї.	Групові зустрічі, психологічні кол-центри, ініціативи взаємопідтримки у спільнотах.
Фізична активність та здоровий спосіб життя	Регулярні фізичні вправи, збалансоване харчування.	Ранкові пробіжки, йога, корекція раціону, контроль за режимом сну.
Професійна психологічна допомога	Робота з кваліфікованими психологами та психотерапевтами.	Індивідуальні консультації, кризові інтервенції, телемедицина для психологічної допомоги.
Інформаційна доступність	Фільтрація новин, обмеження впливу дезінформації та негативної інформації.	Контроль часу перегляду новин, використання перевірених джерел, уникнення токсичного контенту.
Організація роботи в умовах стресу	Гнучке планування, делегування обов'язків, уникнення перезавантаження.	Чіткий розподіл завдань, тайм-менеджмент, впровадження гнучких графіків роботи.

Таким чином, вченими сьогодні виділено низку як традиційних, так і новаційних підходів до управління людським потенціалом підприємств. Зокрема серед традиційних підходів слід виділити: адміністративний підхід – орієнтація на формальні правила, інструкції та контроль; економічний підхід – використання матеріальних стимулів, заробітної плати та премій як основного мотиватора; соціально-психологічний підхід – врахування міжособистісних відносин, корпоративної культури та морального клімату.

До новаційних підходів відносять:

– компетентнісний підхід – управління персоналом на основі розвитку ключових компетенцій та навичок;

- проєктно-орієнтований підхід – формування гнучких команд під конкретні завдання та проєкти;
- цифровий підхід – використання HR-аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем для прийняття управлінських рішень;
- гуманістичний підхід – акцент на самореалізації, розвитку творчого потенціалу та залученні працівників до стратегічних процесів.

Таким чином, можна засвідчити, що сучасні підходи до управління персоналом у високостресових умовах базуються на адаптивності, цифровізації та розвитку стрес-менеджменту. Вони дозволяють підприємствам підтримувати стабільність і ефективність навіть у кризових ситуаціях, але мають як переваги, так і певні обмеження. Розглянемо останні детальніше (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Особливості інноваційних підходів до управління людським потенціалом підприємств

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Адаптивні моделі	Гнучке управління кадрами	Стійкість, зниження ризиків	Складність прогнозування
Цифровізація HR	Аналітика, AI, онлайн-системи	Прозорість, швидкість	Залежність від технологій
Стрес-менеджмент	Програми підтримки, гнучкі графіки	Мотивація, командна атмосфера	Витрати, складність оцінки
Інноваційні методи	Agile, коучинг, soft skills	Залученість, адаптивність	Опір змінам, потреба у культурі

1. Адаптивні моделі управління передбачають гнучке планування кадрів, швидке реагування на зміни, використання кризових сценаріїв. Серед переваг: стійкість до зовнішніх викликів, зниження ризиків. Недоліками є потреба у високій кваліфікації менеджерів, складність прогнозування.

2. Цифровізація HR процесів передбачає використання HR-аналітики, штучного інтелекту, онлайн платформ для управління персоналом. Серед переваг: швидкість прийняття рішень, прозорість, зниження адміністративних

витрат. Недоліками є залежність від технологій, ризику кібербезпеки, потреба у навчанні персоналу.

3. Стрес менеджмент та психологічна підтримка передбачають програми зниження стресу, корпоративні тренінги, еко челенджі, гнучкі графіки роботи. Серед переваг: підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, покращення командної атмосфери. Недоліками є додаткові витрати, складність вимірювання ефективності.

Інноваційні підходи (коучинг, agile HR) включають персоналізоване управління, розвиток soft skills, командна робота за принципами agile. Серед переваг: висока залученість персоналу, швидка адаптація до змін. Недоліками є потреба у культурних змінах, можливий опір працівників.

Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до управління людським потенціалом підприємств подана в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до управління людським потенціалом підприємств

Критерій	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Фокус	Адміністративний контроль, дисципліна	Гнучкість, адаптивність, підтримка персоналу
Методи управління	Жорсткі правила, стандарти, накази	Agile-HR, коучинг, персоналізовані програми
Роль технологій	Мінімальна автоматизація	Цифровізація HR-процесів, аналітика даних, AI
Ставлення до стресу	Ігнорування або покарання за помилки	Стрес-менеджмент, психологічна підтримка, гнучкі графіки
Мотивація	Матеріальні стимули (зарплата, премії)	Комбінована: матеріальні та нематеріальні (корпоративна культура, еко-челенджі)
Комунікація	Вертикальна, формальна	Горизонтальна, відкрита, інтерактивна
Переваги	Простота, зрозумілість, контроль	Адаптивність, залученість, інноваційність
Недоліки	Високий рівень стресу, низька гнучкість	Потреба у ресурсах, культурні зміни, ризик опору

Отже, класичні підходи орієнтовані на контроль і дисципліну, але часто підсилюють стрес, а сучасні – враховують психологічні фактори, використовують цифрові інструменти та створюють умови для розвитку персоналу навіть у кризових ситуаціях. У сучасних умовах ефективне управління людським потенціалом передбачає синергію цих підходів, поєднання адаптивних моделей, цифрових інструментів та програм стрес-менеджменту. Це дозволить підприємствам зберігати ефективність і конкурентоспроможність, хоча вимагає додаткових ресурсів і готовності до культурних змін.

1.3 Формування дорожньої карти управління людським потенціалом у транспортній сфері

Міжнародний досвід управління людським капіталом у транспортній сфері показує, що ключовими є інвестиції в освіту, цифровізацію, безпеку та стрес-менеджмент персоналу. Розвинені країни розглядають людський капітал як стратегічний ресурс, що напряду впливає на ефективність і конкурентоспроможність транспортних підприємств.

Основними тенденціями міжнародного досвіду є такі:

по-перше, в країнах ЄС фокусується увага на безпеці та кваліфікації водіїв (регулярні тренінги, сертифікація, програми підвищення кваліфікації), інвестуванні в цифрові навички (навчання персоналу роботі з системами GPS, Smart Logistics, електронними документами), соціальному аспекті (програми зниження стресу, гнучкі графіки, підтримка балансу «робота-життя»);

по-друге, підприємства США зосереджують увагу на HR-аналітиці та Big Data (використання даних для прогнозування продуктивності та управління ризиками), програмах безпеки (акцент на психологічній підготовці водіїв, тренінги з управління стресом), корпоративній культурі (залучення персоналу до екологічних та соціальних ініціатив);

по-третє, інтеграція людського капіталу у стратегію розвитку підприємства (персонал розглядається як головний актив), системи безперервного навчання (lifelong learning для водіїв, логістів, менеджерів) та екологічний вимір (навчання персоналу принципам «зеленого транспорту» та сталого розвитку).

Окрім того, слід розглянути і глобальні тенденції. У звіті 2025 Global Human Capital Trends зазначається, що в новій реальності виникають потреби працівників, менеджерів та організацій, які на перший погляд суперечать одна одній: необхідність подолання браку професійного досвіду на тлі скорочення вакансій початкового рівня, підтримка працівників та їхнього розвитку в умовах переосмислення ролі керівників середньої ланки, а також прагнення забезпечити можливості для працівників та організацій максимально реалізувати потенціал штучного інтелекту. У звіті *Turning tensions into triumphs: Helping leaders transform uncertainty into opportunity* досліджується, як працівники, менеджери, керівники компаній та організації у 93 країнах світу долають найбільші виклики, що виникають у робочому середовищі. Зокрема, аналізується, як організації можуть переосмислити розвиток талантів, виходячи за рамки традиційних шляхів набуття досвіду, переглянути роль менеджерів і використовувати штучний інтелект для створення цінності для організацій та їхніх працівників. Водночас підкреслюється, що лише 6 % працівників у світі та 3 % в Україні вважають, що їхні організації досягли значного прогресу у створенні такої цінності, що свідчить про необхідність глибших трансформацій у сфері управління людським потенціалом [47].

Слід згадати і Deloitte Human Capital Trends 2024, в якому ключова увага була зосереджена на сталому розвитку людського капіталу. У цьому звіті підкреслюється, що організації мають розглядати людський капітал не лише як ресурс для досягнення бізнес-цілей, а як стратегічну основу довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Йдеться про необхідність формування робочого середовища, яке підтримує баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та добробутом працівників. Особливий акцент зроблено на розвитку навичок, що відповідають викликам майбутнього,

інтеграції принципів інклюзивності та різноманітності, а також на створенні умов для постійного навчання та адаптації персоналу. Таким чином, у Deloitte Human Capital Trends 2024 сталий розвиток людського капіталу розглядається як ключовий фактор, що дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й активно формувати нову реальність, у якій поєднуються інтереси бізнесу, суспільства та окремих працівників [48].

Міжнародний досвід показує, що управління людським капіталом у транспортній сфері є стратегічною інвестицією, яка включає навчання, цифровізацію, стрес-менеджмент і розвиток корпоративної культури. Для України корисним є запозичення практик ЄС та США, зокрема системи безперервного навчання, цифрових HR-інструментів та програм підтримки персоналу (рисуюнок 1.7).

	<i>Україна</i>	<i>Міжнародний досвід</i>
Освіта та підготовка персоналу	Базові курси, періодична атестація	Системи lifelong learning, регулярні тренінги, сертифікація (ЄС, США)
Безпека та стрес-менеджмент	Орієнтація на дотримання правил, але мало програм психологічної підтримки	Програми стрес-менеджменту, корпоративна підтримка, гнучкі графіки, психологічні тренінги
Цифровізація HR	Часткова автоматизація (електронні накладні, GPS)	Повна інтеграція HR-аналітики, Big Data, AI для управління персоналом
Корпоративна культура	Формується переважно навколо дисципліни та контролю	Орієнтація на залученість, екологічні та соціальні ініціативи, «зелений бренд»
Мотивація персоналу	Основний акцент на матеріальних стимулах	Комбінована система: матеріальні та нематеріальні (коучинг, розвиток soft skills, еко-челенджі)
Інтеграція у стратегію підприємства	Людський капітал часто розглядається як ресурс	Людський капітал як стратегічний актив, ключовий фактор конкурентоспроможності

Рисуюнок 1.7 – Порівняльний аналіз політики у сфері управління людським потенціалом підприємств

Результати порівняльного аналізу дозволяють дійти висновку, що в Україні управління людським капіталом у транспортній сфері ще переважно базується на традиційних HR практиках (контроль, дисципліна, матеріальна мотивація). Міжнародний досвід, у свою чергу, показує, що ефективність досягається через комплексний підхід: навчання протягом життя, цифровізацію HR, стрес-менеджмент, розвиток корпоративної культури та екологічних ініціатив. Для українських підприємств корисно адаптувати такі практики як безперервне навчання, цифрові HR інструменти, програми підтримки персоналу та екобрендинг.

Для успішного впровадження міжнародної практики в систему управління людським потенціалом транспортних підприємств доцільно сформулювати дорожню карту реалізації таких змін (рисунок 1.8).

На першому етапі слід реалізувати заходи, які нададуть швидкі результати:

- 1) навчання та сертифікація персоналу – базові тренінги з безпеки, цифрових технологій, екологічних практик;
- 2) цифровізація базових HR процесів – електронні накладні, GPS моніторинг, автоматизація документообігу;
- 3) програми стрес-менеджменту – гнучкі графіки, внутрішні еко челенджі, корпоративна підтримка.

На другому етапі мають бути реалізовані системні зміни.

- 1) HR аналітика та Big Data – прогнозування плинності кадрів, оцінка продуктивності;
- 2) програми розвитку soft skills – комунікація, командна робота, управління стресом;
- 3) корпоративна культура – формування «зеленого бренду», публікація досягнень у соцмережах.

Третім етапом є стратегічна інтеграція:

- 1) Lifelong learning – створення системи безперервного навчання для всіх категорій персоналу;
- 2) інтеграція людського капіталу у бізнес-стратегію – персонал як

стратегічний актив;



Рисунок 1.8 – Дорожня карта управління людським потенціалом транспортного підприємства

3) міжнародні стандарти – впровадження ISO та європейських практик у сфері безпеки та екології.

Інструментами управління людським потенціалом транспортного підприємства слід виділити:

- безперервне навчання (lifelong learning): запровадження регулярних тренінгів для водіїв, логістів, диспетчерів; використання онлайн-платформ для підвищення кваліфікації; включення модулів з безпеки, цифрових технологій та екологічних практик;

- цифровізація HR процесів: використання HR аналітики для прогнозування плинності кадрів та продуктивності; впровадження електронних систем управління персоналом (електронні накладні, GPS моніторинг, Smart Logistics); застосування AI інструментів для оптимізації графіків та навантаження;

- стрес-менеджмент та корпоративна підтримка: впровадження програми психологічної підтримки та антистресових тренінгів; використання гнучких графіків роботи, ротації завдань; організація внутрішніх еко-челенджів та корпоративних ініціатив для зниження напруги;

- розвиток корпоративної культури: формування культури залученості та довіри; публікація досягнень у сфері «зеленого транспорту» для клієнтів та партнерів; заохочення співробітників до участі в екологічних та соціальних проектах;

- інтеграція людського капіталу у стратегію: розгляд персоналу як стратегічного активу, а не лише ресурсу; включення розвитку людського капіталу у бізнес-план та інвестиційні програми; використання міжнародних стандартів (ISO, EU Transport Safety) тощо.

Окрім того, виділено і ефекти, які можуть виникати в результаті застосування перелічених інструментів:

- підвищення професійної компетентності, зниження аварійності, адаптація до нових технологій;

- прозорість, швидкість прийняття рішень, зниження адміністративних

витрат;

- зниження вигорання, підвищення мотивації та командної згуртованості;
- підвищення іміджу компанії, лояльності клієнтів та інвесторів;
- довгострокова конкурентоспроможність, доступ до міжнародних інвестицій тощо.

Отже, українським транспортним підприємствам першочергово варто впровадити швидкі та відчутні зміни (навчання, цифровізація, стрес менеджмент), а вже потім переходити до системних і стратегічних трансформацій. Це дасть найбільший ефект у короткостроковій перспективі, а розвиток корпоративної культури та інтеграція людського капіталу у стратегію забезпечать довгострокову стійкість та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Виявлено, що в сучасних умовах розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку особливого значення набуває людський потенціал підприємства як ключовий чинник його ефективності та стійкого функціонування. Саме працівники, їхні знання, навички, цінності та мотивація формують основу конкурентоспроможності організації, визначають її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації.

Досліджено поняття «кадри», «персонал», «людський потенціал», розглянуто взаємозв'язок категорій «людський розвиток» та «людський потенціал». Розкрито систематизацію існуючих визначень людського потенціалу, що узагальнює основні підходи різних авторів та демонструє взаємозв'язки між ключовими характеристиками поняття.

Ґрунтуючись на розглянутих підходах людський потенціал транспортного підприємства запропоновано розглянути як інтегральну характеристику кадрового ресурсу, що охоплює професійні знання, навички, досвід, фізичні та

інтелектуальні здібності працівників, їх мотивацію та здатність забезпечувати безпечно, якісне й ефективне функціонування транспортних процесів. Зазначено, що він формується під впливом соціально-економічних умов, рівня організації праці і можливостей розвитку персоналу, визначаючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку транспортних послуг.

Дослідження сутності поняття «людський потенціал» дозволило не лише окреслити його зміст, але й виокремити структурні компоненти, що забезпечують цілісність та результативність цього явища. Такий аналіз є необхідним для розроблення ефективних стратегій управління персоналом, оптимізації використання трудових ресурсів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ґрунтуючись на даному дослідженні і враховуючи специфіку діяльності у транспортній сфері, пов'язану з високою відповідальністю, динамічними умовами роботи, необхідністю швидко реагувати на непередбачувані ситуації та забезпечувати безпеку перевезень, виділено такі основні складові людського потенціалу транспортних підприємств як професійно-інтелектуальний, фізичний, емоційно-психологічний, соціально-комунікативний, креативно-інноваційний, морально-етичний та мотиваційний ресурси. Особливу увагу приділено емоційно-психологічному ресурсу, адже саме він відображає здатність персоналу транспортного підприємства ефективно діяти у стресових та кризових ситуаціях, що є критичною умовою для безпеки та стабільності роботи.

Досліджено сучасні підходи до управління людським потенціалом транспортного підприємств у високостресових умовах. Виділено основні прояви високостресових умов діяльності транспортних підприємств, що характеризуються комплексом фізичних, психологічних та організаційних викликів, які вимагають від персоналу не лише професійних знань і навичок, але й високого рівня стресостійкості, адаптивності та командної взаємодії. Виявлено, що вченими сьогодні виділено низку як традиційних, так і новаційних підходів до управління людським потенціалом підприємств. Зокрема серед традиційних підходів виділено: адміністративний підхід – орієнтація на формальні правила,

інструкції та контроль; економічний підхід – використання матеріальних стимулів, заробітної плати та премій як основного мотиватора; соціально-психологічний підхід – врахування міжособистісних відносин, корпоративної культури та морального клімату. Класичні підходи орієнтовані на контроль і дисципліну, але часто підсилюють стрес, а сучасні – враховують психологічні фактори, використовують цифрові інструменти та створюють умови для розвитку персоналу навіть у кризових ситуаціях.

Проаналізовано міжнародний досвід управління людським капіталом у транспортній сфері, який показує, що ключовими є інвестиції в освіту, цифровізацію, безпеку та стрес-менеджмент персоналу. Розвинені країни розглядають людський капітал як стратегічний ресурс, що напряду впливає на ефективність і конкурентоспроможність транспортних підприємств. Виявлено, що в Україні управління людським капіталом у транспортній сфері ще переважно базується на традиційних HR практиках (контроль, дисципліна, матеріальна мотивація). Міжнародний досвід, у свою чергу, показує, що ефективність досягається через комплексний підхід: навчання протягом життя, цифровізацію HR, стрес-менеджмент, розвиток корпоративної культури та екологічних ініціатив. Зазначено, що для українських підприємств корисно адаптувати такі практики як безперервне навчання, цифрові HR інструменти, програми підтримки персоналу та екобрендинг.

Для успішного впровадження міжнародної практики в систему управління людським потенціалом транспортних підприємств запропоновано використання дорожньої карти реалізації таких змін, що включає етапи, завдання та інструменти керування людським потенціалом. Доведено, що українським транспортним підприємствам першочергово варто впровадити швидкі та відчутні зміни (навчання, цифровізація, стрес менеджмент), а вже переходити до системних і стратегічних трансформацій.

2 Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ Фірма «Гера»

2.1 Характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ГЕРА» було засновано у 2006 році в місті Харків. Діяльність розпочалася з оренди невеликого офісу в житловому районі та використання двох вантажних автомобілів, які потребували частих ремонтів під час рейсів. Першими клієнтами стали знайомі та їхні родичі. У той період конкуренція серед перевізників була мінімальною, що сприяло швидкому становленню компанії та її закріпленню на ринку міжнародних вантажоперевезень як надійного учасника.

На сьогодні автопарк підприємства складається з 80 тягачів марок DAF, Volvo, Renault та MAN. У штаті працює 10 досвідчених співробітників, які застосовують сучасні методи логістики та знання особливостей перевезень у різних країнах для розробки оптимальних маршрутів [49].

2.2 Аналіз обсягу реалізації послуг підприємства

Обсяг реалізації послуг у сфері вантажних перевезень є одним із ключових показників результативності роботи підприємства, оскільки він відображає рівень використання транспортних потужностей та конкурентоспроможність на ринку [50]. Динаміку обсягу реалізації послуг підприємства подано в таблицях 2.1-2.2 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу реалізації послуг

Показник	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізації послуг, тис. грн	3230,0	15341,5	18529,7	9518,2

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу реалізації послуг

Показник	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Обсяг реалізації послуг	12111,5	475,0	3188,2	120,8	-9011,5	51,4

Динаміка обсягів реалізації послуг підприємства демонструє суттєві коливання протягом 2021–2024 рр. Так, у 2021 р. було зафіксовано 3230,0 тис. грн, у 2022 р. показник зріс до 15341,5 тис. грн, що на 12111,5 тис. грн (у 4,7 рази) більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. обсяг реалізації становив 18529,7 тис. грн, що перевищує рівень 2022 р. на 3188,2 тис. грн (20,8 %). Проте у 2024 р. відбулося зниження до 9518,2 тис. грн, тобто на 9011,5 тис. грн (48,6 %) менше відносно 2023 р. Загалом за аналізований період обсяг реалізації зріс на 6288,2 тис. грн (194,7 %) у порівнянні з базовим 2021 р., однак спостерігається тенденція до скорочення у останньому році.

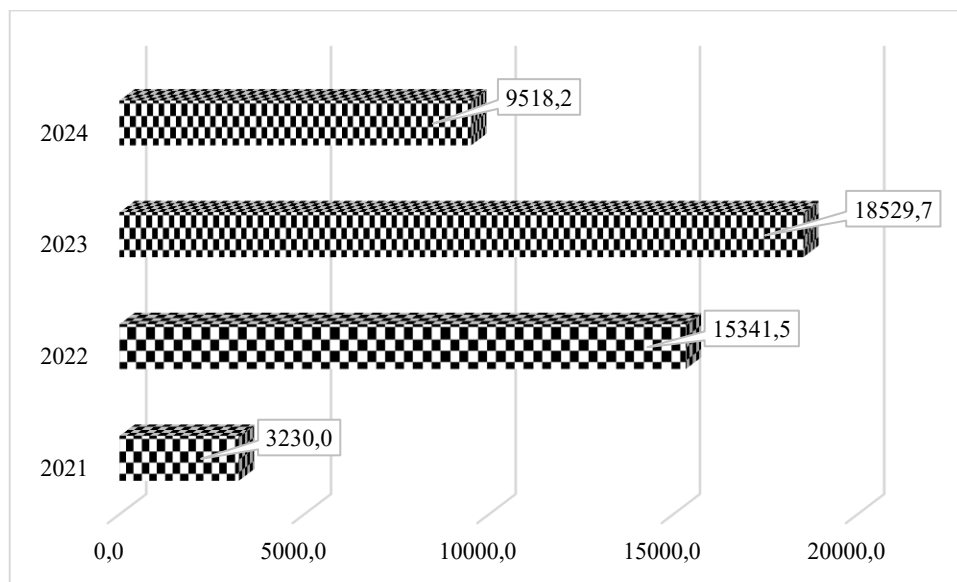


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізації послуг, тис. грн

Протягом 2021-2024 рр. діяльність підприємства характеризувалася різкими коливаннями обсягів реалізації послуг. Якщо у 2022-2023 рр. спостерігалось суттєве зростання показників, то у 2024 р. відбулося їх значне

скорочення. Така динаміка свідчить про нестійкість ринкових позицій та залежність результатів від зовнішніх і внутрішніх чинників. Незважаючи на загальне зростання порівняно з базовим роком, підприємству необхідно приділити увагу стабілізації фінансових результатів, оптимізації логістичних процесів та пошуку нових можливостей для утримання конкурентних переваг.

2.3 Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства

Основні фонди є ключовим елементом матеріально-технічної бази підприємства, що визначає його виробничі можливості та рівень конкурентоспроможності. Для малих підприємств, які працюють в умовах обмежених фінансових ресурсів, ефективність використання основних засобів має вирішальне значення [51].

Проведення аналізу основних фондів є доцільним, оскільки [52]:

- дозволяє оцінити ступінь їх фізичного та морального зносу;
- дає можливість визначити реальний потенціал підприємства у сфері надання послуг чи виробництва;
- забезпечує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо оновлення, модернізації або заміни активів;
- сприяє виявленню резервів підвищення продуктивності та зниження витрат;
- формує основу для стратегічного планування розвитку підприємства.

Динаміку вартості та зносу основних фондів підприємства подано в таблицях 2.3-2.4 та на рисунку 2.2.

Динаміка показників використання основних фондів підприємства демонструє значні зміни протягом 2021–2024 рр. Так, у 2021 р. первісна вартість основних фондів становила 17,1 тис. грн, у 2022 р. вона зросла до 21,7 тис. грн, що на 4,6 тис. грн (26,9 %) більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р.

показник залишився незмінним – 21,7 тис. грн. Проте у 2024 р. відбулося різке збільшення до 323,7 тис. грн, тобто на 302,0 тис. грн (у 14,9 рази) більше відносно 2023 р.

Таблиця 2.3 – Динаміка вартості та зносу основних фондів

Показник	2021	2022	2023	2024
Первісна вартість основних фондів, тис. грн	17,1	21,7	21,7	323,7
Знос основних фондів, тис. грн	17,1	21,7	21,7	61,9
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	-	-	-	261,8
Ступінь зносу основних фондів, %	100,0	100,0	100,0	19,1

Таблиця 2.4 – Аналіз обсягу реалізації послуг

Показник	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Первісна вартість основних фондів	4,6	126,9	0,0	100,0	302,0	1491,7
Знос основних фондів	4,6	126,9	0,0	100,0	40,2	285,3
Залишкова вартість основних фондів	-	-	-	-	261,8	-
Ступінь зносу основних фондів	-	-	-	-	-80,9	-

Знос основних фондів у 2021 р. складав 17,1 тис. грн, у 2022 р. – 21,7 тис. грн (+4,6 тис. грн / 26,9 %), у 2023 р. залишився на тому ж рівні, а у 2024 р. зріс до 61,9 тис. грн (+40,2 тис. грн / 185,3 %). Залишкова вартість у 2021–2023 рр. була відсутня, проте у 2024 р. склала 261,8 тис. грн, що свідчить про оновлення

матеріально-технічної бази. Ступінь зносу у 2021–2023 рр. становив 100 %, а у 2024 р. знизився до 19,1 %, тобто на 80,9 % менше порівняно з попереднім роком. Загалом за аналізований період підприємство суттєво збільшило первісну вартість основних фондів та знизило рівень їх зношеності, що є ознакою модернізації та підвищення потенціалу ефективного використання основних засобів.

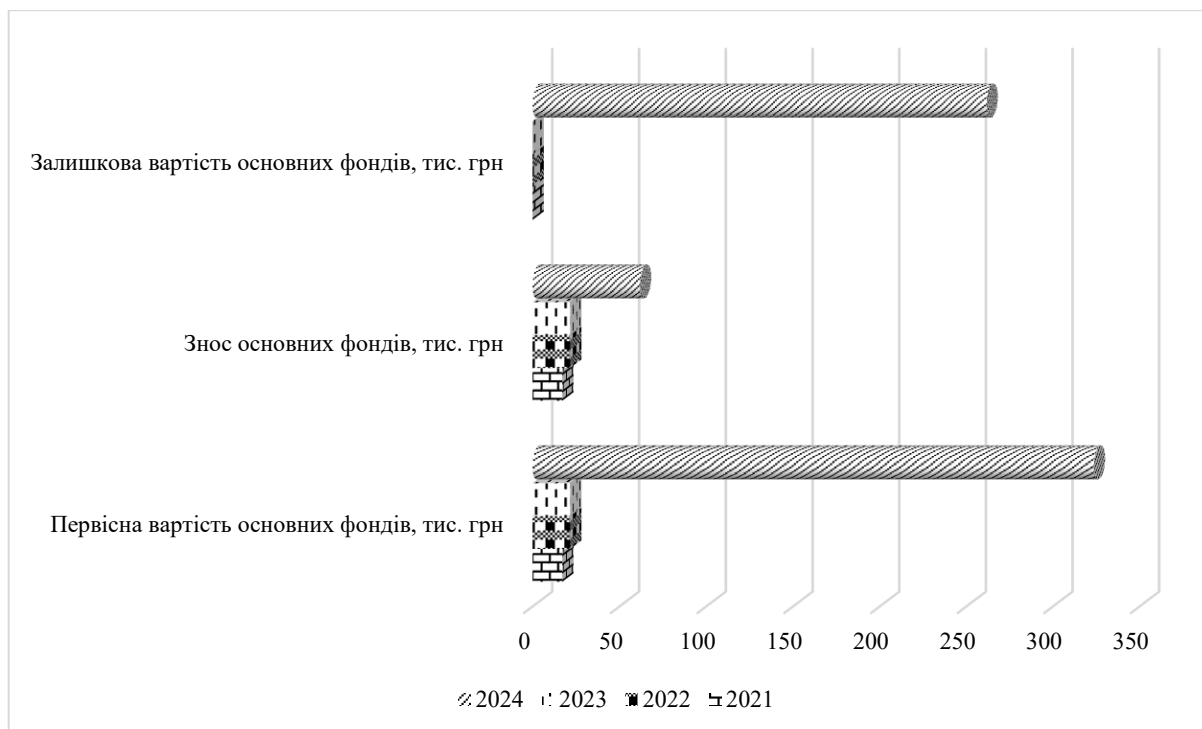


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості основних фондів і рівня їх зносу

Аналіз основних фондів малого підприємства є необхідним інструментом управління, що дозволяє не лише оцінити їх поточний стан, але й визначити напрями підвищення ефективності використання ресурсів, що особливо важливо для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку малого бізнесу.

Для оцінки ефективності використання основних фондів малого підприємства, що здійснює вантажні автоперевезення, доцільно розрахувати такі показники, як фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність. Фондовіддача може визначатися у двох формах – натуральній та вартісній. Натуральний показник фондівіддачі для підприємств автотранспортної галузі обчислюється

як співвідношення обсягу перевезених вантажів (у тонно-кілометрах) до вартості основних фондів. Вартісний показник, у свою чергу, визначається шляхом порівняння доходу від експлуатаційної діяльності (наприклад, надання послуг перевезення) або сукупного доходу підприємства з вартістю основних фондів.

Використаємо формулу розрахунку для визначення вартісного показника фондівіддачі (формула 2.1):

$$\Phi B = \frac{Д}{ОФ} \quad (2.1)$$

де Д – дохід від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), грн;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів, грн.

Фондомісткість є оберненим показником до фондівіддачі і відповідно розраховується як співвідношення середньорічної вартості основних фондів до доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг (формула 2.2):

$$\Phi M = \frac{ОФ}{Д} \quad (2.2)$$

Рівень забезпечення працівників підприємств основними фондами відображає показник фондоозброєності, який розраховується за формулою 2.3:

$$\Phi OЗ = \frac{ОФ}{\bar{Ч}} \quad (2.3)$$

де $\bar{Ч}$ – середньооблікова кількість працівників, тис. осіб.

Беручи до уваги вище наведені формули, отримаємо наступні значення фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності працівників підприємств залізничного транспорту (таблиці 2.5-2.6).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
Фондовіддача, грн/грн	188,89	706,98	853,90	29,40
Фондомісткість, грн/грн	0,0053	0,0014	0,0012	0,0340
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	8,55	1,67	0,72	9,81

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ефективності використання основних фондів підприємства

Показник	2022		2023		2024	
	грн/грн	%	грн/грн	%	грн/грн	%
Фондовіддача	518,09	374,3	146,92	120,8	-824,5	3,4
Фондомісткість	-0,0039	26,4	-0,0002	85,7	0,0328	2833,3
Фондоозброєність	-6,88	19,5	-0,95	43,1	9,09	1362,5

Динаміка даних показників за 2021-2024 рр. подана на рисунку 2.3.

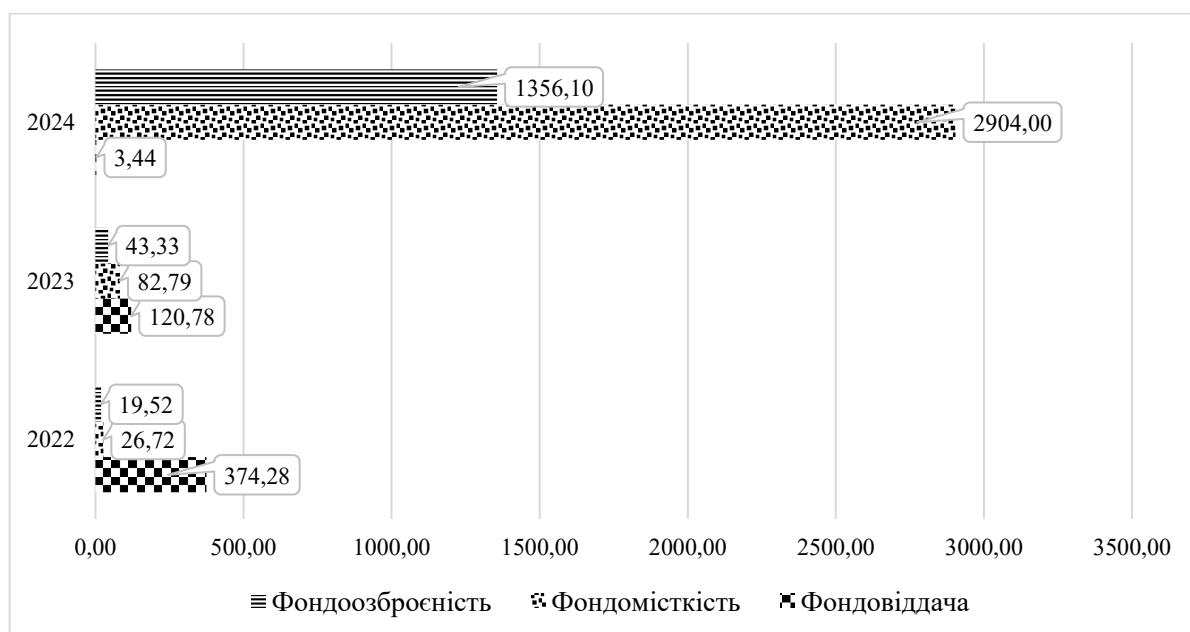


Рисунок 2.3 – Ланцюгові темпи зростання показників ефективності використання основних фондів за 2021-2024 рр., %

Динаміка показників ефективності використання основних фондів підприємства демонструє суттєві коливання протягом 2021–2024 рр. Так, у 2021 р. фондovіддача становила 188,89 грн/грн, у 2022 р. вона зросла до 706,98 грн/грн, що на 518,09 грн/грн (у 3,7 рази) більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. показник підвищився до 853,90 грн/грн, що перевищує рівень 2022 р. на 146,92 грн/грн (20,8 %). Проте у 2024 р. відбулося різке зниження до 29,40 грн/грн, тобто на 824,5 грн/грн (96,6 %) менше відносно 2023 р. Фондомісткість у 2021 р. становила 0,0053 грн/грн, у 2022 р. зменшилася до 0,0014 грн/грн (–73,6 %), у 2023 р. – до 0,0012 грн/грн (–14,3 %), проте у 2024 р. різко зросла до 0,0340 грн/грн (у 28,3 рази більше порівняно з попереднім роком). Фондоозброєність у 2021 р. складала 8,55 тис. грн/ос., у 2022 р. знизилася до 1,67 тис. грн/ос. (–80,5 %), у 2023 р. – до 0,72 тис. грн/ос. (–56,9 %), а у 2024 р. зросла до 9,81 тис. грн/ос. (у 13,6 рази більше порівняно з 2023 р.). Загалом за аналізований період показники свідчать про нестабільність ефективності використання основних фондів: після значного зростання у 2022–2023 рр. у 2024 р. спостерігається падіння фондovіддачі та зростання фондомісткості, хоча водночас відбулося суттєве підвищення рівня фондоозброєності.

2.4 Аналіз оборотних активів підприємства

Оборотні активи становлять ту частину майна підприємства, яка постійно перебуває в русі та забезпечує безперервність господарських процесів. До їх складу належать запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші ресурси, що використовуються протягом одного виробничого циклу або протягом року. Для малого підприємства вони мають особливе значення, адже саме від їх достатності та структури залежить ліквідність, платоспроможність і загальна фінансова стійкість [51].

Аналіз оборотних активів передбачає комплексне дослідження їх складу та

динаміки, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів. Основні напрями такого аналізу включають:

- визначення структури активів та частки окремих їх елементів у загальному обсязі;
- оцінку динаміки зміни оборотних активів у часі для виявлення тенденцій їх зростання чи скорочення;
- аналіз ліквідності, який показує здатність підприємства швидко трансформувати активи у грошові кошти для покриття поточних зобов'язань;
- дослідження ефективності використання через розрахунок показників оборотності запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів;
- виявлення проблемних аспектів, таких як надлишкові запаси, прострочена дебіторська заборгованість чи дефіцит грошових коштів.

Таким чином, аналіз оборотних активів малого підприємства є важливим інструментом управління, що дозволяє оцінити їх достатність, структуру та ефективність використання, а також визначити резерви для підвищення ліквідності та фінансової стійкості.

Результати відповідного аналізу наведено у таблицях 2.7-2.8.

Таблиця 2.7 – Динаміка оборотних активів підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Запаси, тис. грн	-	225,8	208,8	980,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	-	104,0	262,4	364,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн	-	87,3	234,4	-
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	384,0	5706,4	3987,8	1437,8

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	2,0	229,6	867,2	50,9
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	-	0,6	1,9	1,2
Інші оборотні активи, тис. грн	4,2	11,6	173,4	6,1
Разом оборотні активи, тис. грн	390,2	6365,3	5735,9	2840,3

Таблиця 2.8 – Аналіз оборотних активів підприємства

Показник	2022		2023		2024	
	грн/грн	%	грн/грн	%	грн/грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Запаси	225,8	-	-17,0	92,5	771,4	469,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	104,0	-	158,4	252,3	101,7	138,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	87,3	-	147,1	268,5	-234,4	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	5322,4	1486,0	-1718,6	69,9	-2550,0	36,1
Гроші та їх еквіваленти	227,6	11480,0	637,6	377,7	-816,3	5,9

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Витрати майбутніх періодів	0,6	-	1,3	316,7	-0,7	63,2
Інші оборотні активи	7,4	276,2	161,8	1494,8	-167,3	3,5
Разом оборотні активи	5975,1	1631,3	-629,4	90,1	-2895,6	49,5

Динаміка показників оборотних активів підприємства демонструє суттєві коливання протягом 2021–2024 рр. Так, у 2021 р. їх загальний обсяг становив 390,2 тис. грн, у 2022 р. він зріс до 6365,3 тис. грн, що на 5975,1 тис. грн (у 16,3 рази) більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. показник скоротився до 5735,9 тис. грн, що на 629,4 тис. грн (–9,9 %) менше відносно 2022 р. Проте у 2024 р. відбулося подальше зниження до 2840,3 тис. грн, тобто на 2895,6 тис. грн (–50,5 %) менше порівняно з 2023 р.

Запаси у 2022 р. становили 225,8 тис. грн, у 2023 р. знизилися до 208,8 тис. грн (–7,5 %), проте у 2024 р. різко зросли до 980,2 тис. грн (у 4,7 рази більше порівняно з попереднім роком). Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 р. складала 104,0 тис. грн, у 2023 р. підвищилася до 262,4 тис. грн (+152,3 %), а у 2024 р. – до 364,1 тис. грн (+38,8 %). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2022 р. становила 87,3 тис. грн, у 2023 р. зросла до 234,4 тис. грн (+168,5 %), проте у 2024 р. була відсутня.

Інша поточна дебіторська заборгованість у 2021 р. складала 384,0 тис. грн, у 2022 р. різко зросла до 5706,4 тис. грн (+1386,0 %), у 2023 р. скоротилася до 3987,8 тис. грн (–30,1 %), а у 2024 р. – до 1437,8 тис. грн (–63,9 %). Грошові кошти та їх еквіваленти у 2021 р. становили лише 2,0 тис. грн, у 2022 р. – 229,6 тис. грн (у 114,8 рази більше), у 2023 р. – 867,2 тис. грн (+277,7 %), проте

у 2024 р. скоротилися до 50,9 тис. грн (–94,1 %). Інші оборотні активи у 2021 р. складали 4,2 тис. грн, у 2022 р. – 11,6 тис. грн (+176,2 %), у 2023 р. – 173,4 тис. грн (у 14,9 рази більше), а у 2024 р. – лише 6,1 тис. грн (–96,5 %).

Загалом за аналізований період показники свідчать про нестабільність оборотних активів підприємства: після значного зростання у 2022 р. та часткового скорочення у 2023 р. у 2024 р. відбулося суттєве падіння їх обсягу (рисунок 2.4).

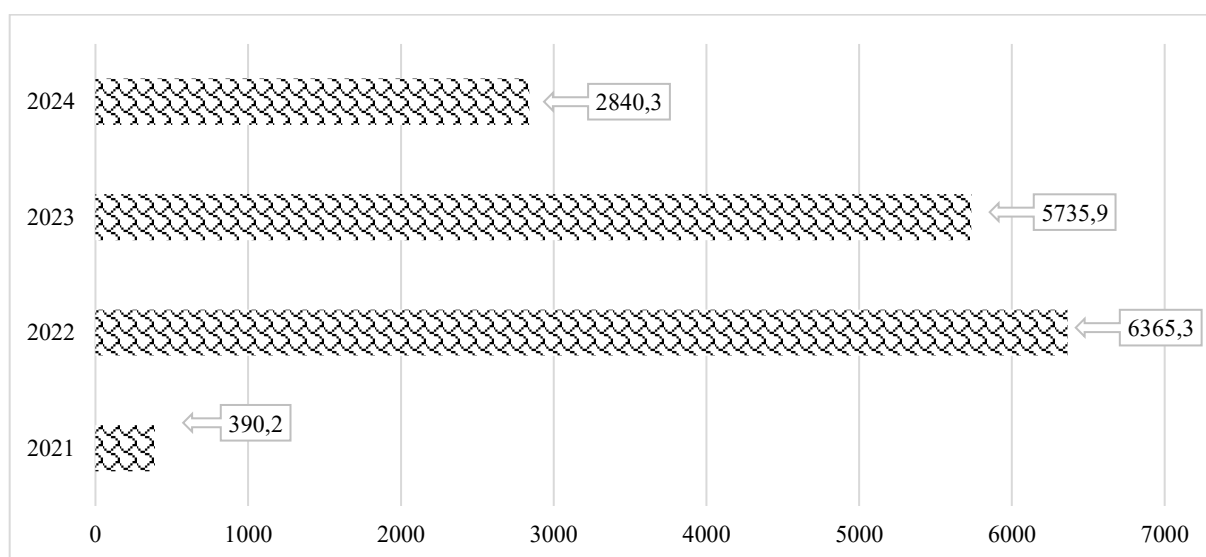


Рисунок 2.4 – Динаміка оборотних активів підприємства за період 2021-2024 рр., тис. грн

Це вказує на проблеми з ліквідністю та ефективністю управління окремими складовими оборотних активів, хоча водночас спостерігається зростання запасів і дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

2.5 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Трудові ресурси є одним із ключових факторів виробничого процесу та визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Ефективність їх використання безпосередньо впливає на продуктивність праці, фінансові

результати та загальний рівень розвитку підприємства. Водночас рівень оплати праці виступає важливим інструментом мотивації персоналу, забезпечує соціальну стабільність та формує умови для залучення і утримання кваліфікованих кадрів [53].

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та рівня оплати праці є необхідним з таких причин:

- оцінювання продуктивності праці. Дослідження дозволяє визначити, наскільки раціонально використовується трудовий потенціал підприємства;
- виявлення резервів зростання. Аналіз допомагає знайти напрями підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізації чисельності працівників;
- формування справедливої системи оплати праці. Вивчення рівня заробітної плати дає змогу оцінити її відповідність результатам діяльності та ринковим умовам;
- мотивація персоналу. Раціональна оплата праці сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах роботи та зниженню плинності кадрів;
- стратегічне планування. Результати аналізу є основою для розроблення кадрової політики, удосконалення системи стимулювання та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Розпочати аналіз слід із розгляду чисельності працівників підприємства, що подано на рисунку 2.5.

Динаміка середньої чисельності працівників підприємства демонструє поступове зростання протягом 2021–2024 рр. Так, у 2021 р. було зафіксовано лише 2 особи, у 2022 р. показник зріс до 13 осіб, що на 11 осіб (у 6,5 рази) більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. чисельність працівників підвищилася до 30 осіб, що перевищує рівень 2022 р. на 17 осіб (130,8 %). У 2024 р. відбулося незначне збільшення до 33 осіб, тобто на 3 особи (10,0 %) більше відносно 2023 р. Загалом за аналізований період середня чисельність працівників підприємства зросла на 31 особу (у 16,5 рази) порівняно з базовим 2021 р., що свідчить про розширення масштабів діяльності та потребу у додаткових

трудових ресурсах.



Рисунок 2.5 – Динаміка середньої чисельності персоналу, осіб

Важливим показником аналізу ефективності використання трудових ресурсів малого підприємства у сфері вантажних автоперевезень є продуктивність праці. Вона відображає кількість перевезених вантажів або виконаних рейсів одним працівником за певний період, а також показує, скільки трудових витрат необхідно для здійснення однієї транспортної послуги. Продуктивність праці виступає вирішальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, адже саме від неї залежить рівень використання автопарку, собівартість перевезень та конкурентоспроможність на ринку. Економічна суть продуктивності праці полягає у співвідношенні між обсягом виконаних перевезень (наприклад, у тонно-кілометрах чи доході від послуг) та витратами праці на їх здійснення. Важливо зазначити, що залежно від рівня технічного оснащення автотранспортного підприємства та організації виробничих процесів одна й та сама кількість праці може забезпечувати різний результат. Чим сучасніший та ефективніше використовується рухомий склад,

чим краще організована логістика і чим вищий рівень мотивації та соціального забезпечення працівників, тим більшою буде продуктивність праці [53].

Аналіз продуктивності праці працівників підприємства наведено в таблицях 2.9-2.10 та графічно відображено на рисунку 2.6.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3230,0	15341,5	18529,7	9518,2
Середня чисельність працівників, осіб	2	13	30	33
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	1615,0	1180,1	617,7	288,4

Таблиця 2.10 – Аналіз продуктивності праці підприємства

Показник	2022		2023		2024	
	тис. грн / ос.	%	тис. грн / ос.	%	тис. грн / ос.	%
Продуктивність праці	-434,88	73,1	-562,46	52,3	-329,23	46,7

Протягом аналізованого періоду 2021–2024 рр. продуктивність праці працівників підприємства зазнала таких змін: у 2021 р. вона становила 1615,0 тис. грн/ос.; у 2022 р. – 1180,1 тис. грн/ос., що на 26,9 % менше порівняно з 2021 р.; у 2023 р. – 617,7 тис. грн/ос., що на 47,6 % менше відносно попереднього року; у 2024 р. – 288,4 тис. грн/ос., що на 53,3 % менше порівняно з 2023 р. Таким чином, за період 2021–2024 рр. продуктивність праці скоротилася більш ніж у п'ять разів (рисунок 2.6).

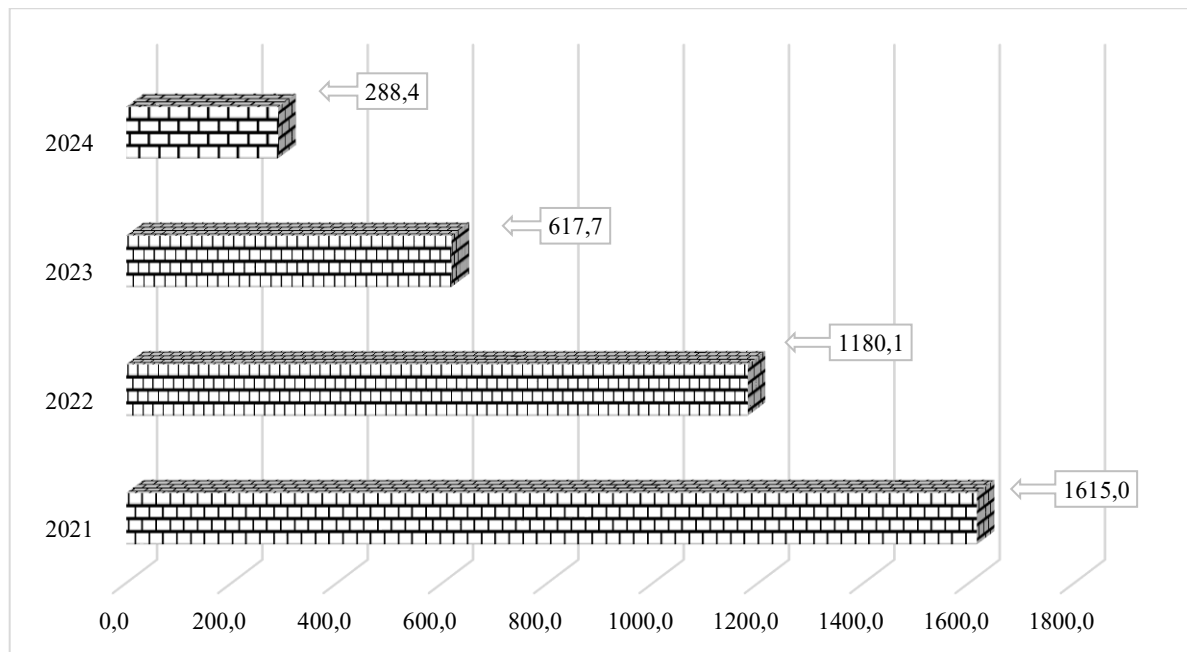


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці працівників, тис. грн/ос.

Слід зазначити, що таке зниження відбулося не лише через зменшення обсягів робіт, виконаних одним працівником, але й у зв'язку зі збільшенням чисельності персоналу без відповідного зростання результатів діяльності, що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

2.6 Аналіз операційних витрат підприємства

Витрати діяльності малого транспортного підприємства є ключовим елементом формування собівартості перевезень та визначають рівень його фінансових результатів. Для підприємств вантажного автомобільного транспорту, які працюють в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції, управління витратами має вирішальне значення. Раціональна структура витрат дозволяє забезпечити стабільність роботи автопарку, знизити ризики та підвищити рентабельність перевезень [54].

Аналіз витрат діяльності малого транспортного підприємства дає можливість:

- простежити їх динаміку та структуру за окремими статтями (паливо, ремонт і технічне обслуговування, оренда, заробітна плата, податки тощо);
- визначити чинники, що впливають на їх зростання або скорочення;
- оцінити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у сфері перевезень;
- знайти резерви оптимізації витрат та підвищення економічної стійкості підприємства.

Особливістю малих транспортних підприємств є висока залежність від зовнішніх умов – зміни вартості пального, орендних платежів за гаражі чи стоянки, податкового навантаження, вартості запчастин та рівня заробітної плати водіїв. Тому систематичний аналіз витрат виступає не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати конкурентні переваги у сфері вантажних перевезень [55].

Аналіз операційних витрат є одним із найважливіших елементів системи управління витратами транспортного підприємства. Ефективний аналіз можливий лише у комплексі з іншими складовими менеджменту, що включають прийняття оптимальних управлінських рішень за результатами аналізу та забезпечення їх виконання на основі аналітичної інформації.

Мета аналізу витрат діяльності малого транспортного підприємства полягає у створенні інформаційної бази для всебічної оцінки досягнутих результатів, оптимізації витрат та обґрунтуванні управлінських рішень щодо їх подальшої раціоналізації. Для цього застосовуються принципи системного, комплексного та кібернетичного підходів до аналізу економіки.

Системний підхід передбачає розгляд витрат як цілісної системи, визначення їх ролі у формуванні ефективності перевезень, класифікацію факторів і резервів оптимізації, а також розробку напрямів мобілізації ресурсів у поточному та перспективному плануванні собівартості транспортних послуг.

Комплексний підхід означає узгоджене дослідження витрат у взаємозв'язку з іншими аспектами діяльності підприємства – обсягами

перевезень, використанням автопарку, рівнем продуктивності праці та фінансовими результатами. Він дозволяє отримати кінцеві результати аналізу, виявити резерви підвищення ефективності роботи та сформуванати інформацію для обґрунтування управлінських рішень.

Таким чином, аналіз витрат діяльності малого транспортного підприємства вантажного автомобільного транспорту є необхідним інструментом управління, що забезпечує контроль за використанням ресурсів, виявлення проблемних аспектів та визначення шляхів підвищення рентабельності й фінансової стійкості.

Аналіз операційних витрат підприємства наведено в таблицях 2.11-2.12.

Таблиця 2.11 – Динаміка операційних витрат підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	15021,8	17809,2	9277,2
Інші операційні витрати, тис. грн	-	289,2	739,4	919,0
Інші витрати, тис. грн	3231,0	-	-	-
Разом витрати, тис. грн	3231,0	15311,0	18548,6	10196,2

Таблиця 2.12 – Аналіз операційних витрат підприємства

Показник	2022		2023		2024	
	грн/грн	%	грн/грн	%	грн/грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15021,8	-	2787,4	118,6	-8532,0	52,1

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні витрати	289,2	-	450,2	255,7	179,6	124,3
Інші витрати	-	-	-3231,0	-	-	-
Разом витрати	12080,0	473,9	3237,6	121,1	-8352,4	55,0

На рисунку 2.7 відображено динаміку операційних витрат підприємства.

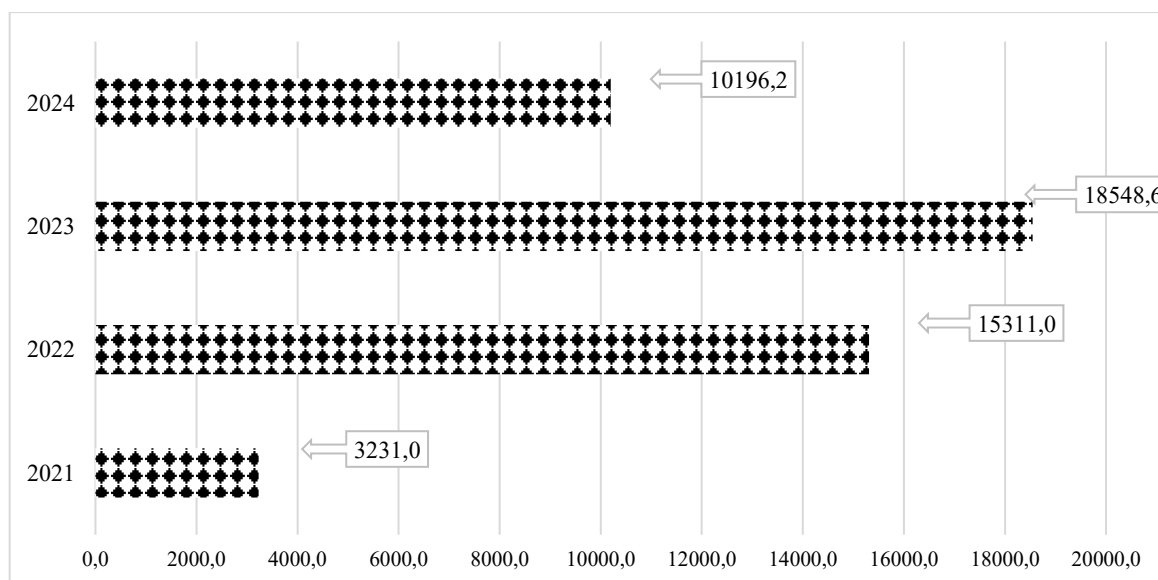


Рисунок 2.7 – Динаміка структури операційних витрат, тис. грн

Аналіз даних таблиць свідчить, що у 2021 р. загальні витрати підприємства становили 3231,0 тис. грн. У 2022 р. витрати зросли до 15311,0 тис. грн, що на 12080,0 тис. грн або у 4,7 рази більше порівняно з попереднім роком, зокрема собівартість реалізованої продукції склала 15021,8 тис. грн, інші операційні витрати – 289,2 тис. грн. У 2023 р. витрати підвищилися до 18548,6 тис. грн, що на 3237,6 тис. грн або на 21,1 % більше відносно 2022 р., при цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 18,6 %, інші операційні витрати – на 155,7 %. У 2024 р. витрати скоротилися до 10196,2 тис. грн, що на 8352,4 тис. грн або на 45,0 % менше порівняно з 2023 р., зокрема собівартість реалізованої продукції

зменшилася на 47,9 %, а інші операційні витрати зросли на 24,3 %. Інші витрати були характерні лише для 2021 р. (3231,0 тис. грн), після чого їх не відображено у структурі витрат.

2.7 Аналіз фінансових результатів підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовим показником його ефективності та конкурентоспроможності. Вони відображають кінцевий результат господарської діяльності у вигляді прибутку або збитку та визначають можливості підприємства щодо розвитку, інвестування та виконання зобов'язань перед державою, партнерами й працівниками. Для малого підприємства у сфері вантажних автомобільних перевезень фінансові результати мають особливе значення, адже саме вони формують основу платоспроможності, ліквідності та забезпечують стабільність роботи в умовах високої конкуренції та залежності від зовнішніх факторів (вартість пального, технічне обслуговування автопарку, рівень попиту на транспортні послуги) [56].

Аналіз фінансових результатів підприємства дозволяє:

- оцінити рівень доходів та витрат у динаміці;
- визначити фактори, що впливають на формування прибутку або збитку;
- дослідити структуру доходів та витрат за окремими статтями;
- оцінити ефективність використання ресурсів та рентабельність діяльності;
- виявити резерви підвищення фінансової стійкості та рентабельності.

Особливістю малих транспортних підприємств є те, що їх фінансові результати значною мірою залежать від зовнішніх умов: коливань цін на паливо та запчастини, зміни тарифів на логістичні послуги, податкового навантаження та рівня конкуренції на ринку перевезень. Тому систематичний аналіз

фінансових результатів виступає не лише інструментом контролю, а й важливим засобом стратегічного управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільний розвиток підприємства [57].

Аналіз фінансових результатів підприємства представлено в таблицях 2.13-2.14.

Таблиця 2.13 – Динаміка фінансових результатів підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3230,0	15341,5	18529,7	9518,2
Інші операційні доходи, тис. грн	3,4	42,2	97,2	719,6
Інші доходи, тис. грн	-	-	-	40,3
Разом доходи, тис. грн	3233,4	15383,7	18626,9	10278,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	-	15021,8	17809,2	9277,2
Інші операційні витрати, тис. грн	-	289,2	739,4	919,0
Інші витрати, тис. грн	3231,0	-	-	-
Разом витрати, тис. грн	3231,0	15311,0	18548,6	10196,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2,4	72,7	78,3	81,9
Податок на прибуток, тис. грн	0,4	13,1	14,1	14,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2,0	59,6	64,2	67,2

Таблиця 2.14 – Аналіз фінансових результатів підприємства

Показник	2022		2023		2024	
	грн/грн	%	грн/грн	%	грн/грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12111,5	475,0	3188,2	120,8	-9011,5	51,4
Інші операційні доходи	38,8	1241,2	55,0	230,3	622,4	740,3
Інші доходи	-	-	-	-	40,3	-
Разом доходи	12150,3	475,8	3243,2	121,1	-8348,8	55,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15021,8	-	2787,4	118,6	-8532,0	52,1
Інші операційні витрати	289,2	-	450,2	255,7	179,6	124,3
Інші витрати	-3231,0	-	-	-	-	-
Разом витрати	12080,0	473,9	3237,6	121,1	-8352,4	55,0
Фінансовий результат до оподаткування	70,3	3029,2	5,6	107,7	3,6	104,6
Податок на прибуток	12,7	3275,0	1,0	107,6	0,6	104,3
Чистий прибуток (збиток)	57,6	2980,0	4,6	107,7	3,0	104,7

Динаміку чистого прибутку подано на рисунку 2.8.

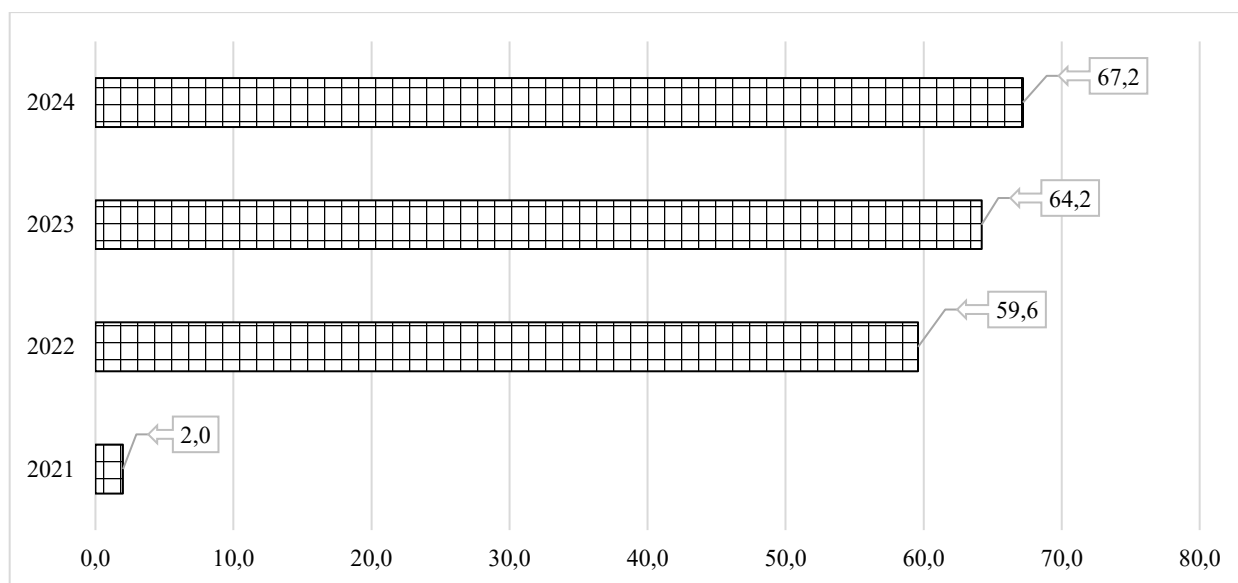


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого прибутку підприємства, тис. грн

Аналізуючи дані таблиць слід вказати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 р. склав 3230,0 тис. грн. У 2022 р. він зріс до 15341,5 тис. грн, що на 12111,5 тис. грн або на 375,0 % більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. показник підвищився до 18529,7 тис. грн, що на 3188,2 тис. грн або на 20,8 % більше відносно 2022 р. Проте у 2024 р. чистий дохід скоротився до 9518,2 тис. грн, тобто на 9011,5 тис. грн або на 48,6 % менше порівняно з попереднім роком.

Інші операційні доходи у 2021 р. становили лише 3,4 тис. грн. У 2022 р. вони зросли до 42,2 тис. грн, що на 38,8 тис. грн або на 1141,2 % більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. інші операційні доходи склали 97,2 тис. грн, що на 55,0 тис. грн або на 130,3 % більше відносно 2022 р. У 2024 р. показник зріс до 719,6 тис. грн, що на 622,4 тис. грн або на 640,3 % більше порівняно з попереднім роком. Інші доходи з'явилися лише у 2024 р. і становили 40,3 тис. грн.

Загалом доходи підприємства у 2021 р. склали 3233,4 тис. грн. У 2022 р. вони зросли до 15383,7 тис. грн, що на 12150,3 тис. грн або на 375,8 % більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. доходи підвищилися до 18626,9 тис.

грн, що на 3243,2 тис. грн або на 21,1 % більше відносно 2022 р. Проте у 2024 р. відбулося скорочення до 10278,1 тис. грн, тобто на 8348,8 тис. грн або на 44,8 % менше порівняно з попереднім роком.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. становила 15021,8 тис. грн. У 2023 р. вона зросла до 17809,2 тис. грн, що на 2787,4 тис. грн або на 18,6 % більше порівняно з попереднім роком. У 2024 р. собівартість скоротилася до 9277,2 тис. грн, що на 8532,0 тис. грн або на 47,9 % менше відносно 2023 р. Інші операційні витрати у 2022 р. становили 289,2 тис. грн, у 2023 р. – 739,4 тис. грн, що на 450,2 тис. грн або на 155,7 % більше, а у 2024 р. – 919,0 тис. грн, що на 179,6 тис. грн або на 24,3 % більше порівняно з попереднім роком. Інші витрати були характерні лише для 2021 р. (3231,0 тис. грн).

Загалом витрати підприємства у 2021 р. становили 3231,0 тис. грн. У 2022 р. вони зросли до 15311,0 тис. грн, що на 12080,0 тис. грн або на 373,9 % більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. витрати підвищилися до 18548,6 тис. грн, що на 3237,6 тис. грн або на 21,1 % більше відносно 2022 р. Проте у 2024 р. витрати скоротилися до 10196,2 тис. грн, що на 8352,4 тис. грн або на 45,0 % менше порівняно з попереднім роком.

Фінансовий результат до оподаткування у 2021 р. становив 2,4 тис. грн. У 2022 р. він зріс до 72,7 тис. грн, що на 70,3 тис. грн або на 2929,2 % більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. показник склав 78,3 тис. грн, що на 5,6 тис. грн або на 7,7 % більше відносно 2022 р. У 2024 р. фінансовий результат підвищився до 81,9 тис. грн, що на 3,6 тис. грн або на 4,6 % більше порівняно з попереднім роком.

Податок на прибуток у 2021 р. становив 0,4 тис. грн. У 2022 р. він зріс до 13,1 тис. грн, що на 12,7 тис. грн або на 3175,0 % більше порівняно з попереднім роком. У 2023 р. податок на прибуток склав 14,1 тис. грн, що на 1,0 тис. грн або на 7,6 % більше відносно 2022 р. У 2024 р. він підвищився до 14,7 тис. грн, що на 0,6 тис. грн або на 4,3 % більше порівняно з попереднім роком.

Чистий прибуток у 2021 р. становив 2,0 тис. грн. У 2022 р. він зріс до 59,6 тис. грн, що на 57,6 тис. грн або на 2880,0 % більше порівняно з попереднім

роком. У 2023 р. чистий прибуток склав 64,2 тис. грн, що на 4,6 тис. грн або на 7,7 % більше відносно 2022 р. У 2024 р. він підвищився до 67,2 тис. грн, що на 3,0 тис. грн або на 4,7 % більше порівняно з попереднім роком.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз діяльності малого підприємства у сфері вантажних автомобільних перевезень за 2021–2024 рр. дає змогу зробити низку важливих узагальнень щодо його фінансово-економічного стану, ефективності використання ресурсів та перспектив розвитку. Підприємство працює в умовах високої конкуренції та значної залежності від зовнішніх факторів – вартості пального, стану транспортної інфраструктури та рівня попиту на логістичні послуги. Його діяльність має відносно невеликі масштаби, проте характеризується високою чутливістю до змін ринкової кон'юнктури. У таких умовах ключовим завданням є забезпечення стабільності фінансових результатів та раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів.

За аналізований період підприємство суттєво збільшило первісну вартість основних фондів та знизило рівень їх зношеності, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Водночас показники ефективності використання основних засобів були нестабільними: після значного зростання у 2022–2023 рр. у 2024 р. спостерігається різке падіння фондоддачі та зростання фондомісткості, хоча одночасно відбулося суттєве підвищення рівня фондоозброєності. Оборотні активи підприємства також мали різкі коливання: від 390,2 тис. грн у 2021 р. до піку у 6365,3 тис. грн у 2022 р., після чого вони скоротилися до 2840,3 тис. грн у 2024 р. Найбільший вплив на їх динаміку мала інша поточна дебіторська заборгованість, тоді як запаси у 2024 р. зросли майже у п'ять разів, а грошові кошти скоротилися до мінімального рівня, що свідчить про проблеми з ліквідністю.

Аналіз трудових ресурсів показав поступове зростання чисельності персоналу – від 2 осіб у 2021 р. до 33 осіб у 2024 р. Це свідчить про розширення масштабів діяльності, проте продуктивність праці мала стійку тенденцію до зниження: з 1615,0 тис. грн/ос. у 2021 р. до 288,4 тис. грн/ос. у 2024 р. (падіння на 82,1 %). Така динаміка вказує на те, що збільшення чисельності працівників не супроводжувалося відповідним підвищенням ефективності їх використання.

Витрати підприємства демонстрували нестабільність: після різкого зростання у 2022–2023 рр. до 18548,6 тис. грн у 2024 р. вони скоротилися до 10196,2 тис. грн (–45,0 %). Основну частку витрат становила собівартість реалізованої продукції, яка у 2023 р. досягла 17809,2 тис. грн, але у 2024 р. зменшилася майже удвічі – до 9277,2 тис. грн. Доходи підприємства також характеризувалися значними коливаннями: чистий дохід від реалізації зріс з 3230,0 тис. грн у 2021 р. до 18529,7 тис. грн у 2023 р., проте у 2024 р. скоротився до 9518,2 тис. грн (–48,6 %). Водночас фінансовий результат до оподаткування залишався позитивним протягом усього періоду – від 2,4 тис. грн у 2021 р. до 81,9 тис. грн у 2024 р., а чистий прибуток зріс з 2,0 тис. грн до 67,2 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати прибутковість навіть за умов скорочення доходів та витрат.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити такі висновки: підприємство демонструє тенденцію до розширення чисельності персоналу, проте продуктивність праці суттєво знижується; витрати та доходи мають нестабільну динаміку – після значного зростання у 2022–2023 рр. у 2024 р. відбулося їх скорочення; оборотні активи характеризуються різкими змінами, що свідчить про проблеми з ліквідністю та управлінням дебіторською заборгованістю. Незважаючи на коливання доходів і витрат, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат та чистий прибуток.

Особливу увагу при цьому надалі слід приділити управлінню людським потенціалом шляхом:

- 1) удосконалення мотивації та стимулювання. Варто запровадити гнучку систему преміювання, яка враховує якість виконання перевезень, дотримання

термінів, економію пального та безпечну експлуатацію автотранспорту. Це сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах роботи;

2) забезпечити професійний розвиток та навчання. Регулярне підвищення кваліфікації водіїв та диспетчерів, навчання сучасним технологіям логістики й управління транспортними процесами дозволить підвищити ефективність використання автопарку та знизити ризики простоїв;

3) сформувати корпоративну культуру. Створення сприятливого психологічного клімату, розвиток командної роботи та комунікації між працівниками сприятиме зниженню конфліктів і підвищенню продуктивності;

4) використовувати сучасні технології управління персоналом. Автоматизація обліку робочого часу, планування маршрутів та контролю виконання завдань дозволить зменшити адміністративне навантаження та підвищити прозорість управління.

Акцентування уваги на управлінні людським потенціалом дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити стабільне зростання продуктивності праці, підвищити якість послуг та зміцнити конкурентні позиції на ринку вантажних перевезень.

3 Формування практичних пропозицій щодо управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності

3.1 Емоційна стійкість як інструмент управління людським потенціалом транспортних підприємств в умовах нестабільності

У сучасних умовах динамічного розвитку транспортної галузі та постійних викликів зовнішнього середовища особливого значення набуває формування емоційної стійкості підприємств. Високий рівень конкуренції, непередбачувані зміни ринку, а також фактори ризику, пов'язані з безпекою перевезень і взаємодією з клієнтами, створюють підвищене психологічне навантаження на персонал та управлінські структури. Емоційна стійкість виступає ключовим чинником, що забезпечує здатність транспортних підприємств адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати ефективність роботи та зберігати позитивний корпоративний клімат. Саме тому дослідження механізмів її формування є важливим напрямом удосконалення управління та розвитку організаційної культури у сфері транспорту.

Нині існує значна кількість досліджень, присвячених проблематиці емоційної стійкості, що зумовлює різноманіття її визначень та інтерпретацій [58-74]. Сам термін розглядається на стику двох базових категорій психології – «емоції» та «воля». Тому нерідко його трактують не лише як емоційну стійкість, а як емоційно-вольову стійкість. У словнику-довіднику практикуючого психолога це поняття визначається як здатність психіки підтримувати високий рівень функціональної активності під впливом стресових та фрустраційних чинників, що досягається як шляхом адаптації до них, так і завдяки розвитку емоційно-вольової саморегуляції [62].

Емоційно-вольова саморегуляція, у свою чергу, розглядається як система прийомів цілеспрямованого самовпливу особистості, спрямованих на підвищення її стійкості у напружених та небезпечних ситуаціях. З наведених

визначень впливає, що емоційна стійкість є властивістю психіки, яка проявляється у функціональному стані людини. Важливим її складником виступає самоконтроль, що дозволяє протидіяти негативним емоційним впливам та зберігати здатність діяти адекватно в екстремальних умовах [62].

Ця характеристика трактується як психологічна риса, що належить до емоційної сфери особистості: вона забезпечує оптимальний рівень інтенсивності емоцій, здатність регулювати власні емоційні стани, підтримувати необхідне емоційне напруження в умовах змагання чи стресу, а також зберігати високий рівень продуктивності психічної діяльності. Емоційна стійкість виступає стабільною індивідуальною властивістю, складовою темпераменту поряд із психічною активністю. Останнім часом її частіше розглядають як особистісну якість, що реалізується через ефективну саморегуляцію та визначається запорукою успішності у спортивній, виконавській та професійній діяльності [62].

Н. Трофаїла визначає емоційну стійкість як інтегральну характеристику особистості, що проявляється у здатності підтримувати динамічну рівновагу між збереженням адекватної поведінки в емоційно значущих ситуаціях та відновленням чи підтриманням цілісності особистості й її оптимального емоційного стану після пережитого стресу [70].

Цікава думка щодо важливості емоційного інтелекту і його ролі в профілактиці емоційного та професійного вигорання подана в дослідженні [71]. Зокрема авторами зазначено, що емоційний інтелект забезпечує здатність розуміти та контролювати власні й чужі емоції. Високий рівень розвитку цієї якості знижує ризик втрати життєвих сил, байдужості до оточення та сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності. Сучасна популярність поняття «емоційний інтелект» значною мірою пов'язана з працею Д. Гоулмана [72], який висунув концептуально нову тезу: для досягнення успіху в житті недостатньо лише високого рівня інтелекту, необхідним є також добре розвинений емоційний інтелект.

На думку дослідника, емоційний інтелект має ієрархічну структуру, що включає п'ять ключових складників: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію,

емпатію та соціальні навички. Їх розвиток відбувається поступово та забезпечує формування цілісної системи емоційної компетентності. Здатність до емоційного відновлення підтримує оптимістичний настрій і знижує рівень тривожності, тоді як надмірна концентрація на емоційних переживаннях («емоційна увага») може, навпаки, посилювати симптоми вигорання.

Розглядають емоційну стійкість і як складну, динамічну та інтегративну властивість особистості, що забезпечує високу продуктивність і ефективність діяльності та поведінки в умовах значного емоційного напруження. Дослідження цієї теми свідчать, що емоційна стійкість є однією з ключових якостей, необхідних для збереження психічного здоров'я та профілактики емоційного вигорання, особливо у представників соціономічних професій. У професійній діяльності цей термін позначає синтез особистісних рис і властивостей, які дозволяють людині впевнено й самостійно виконувати завдання в різних емоційних умовах. Емоційна стійкість також трактується як характеристика темпераменту, що забезпечує надійне досягнення цільових результатів завдяки оптимальному використанню резервів нервово-психічної енергії.

У науковій літературі виділяють кілька основних напрямів її вивчення:

- фізіологічний – дослідження залежності емоційної стійкості від особливостей нервової системи;
- структурний – аналіз регуляторних структур особистості;
- регуляторний – пошук механізмів самоконтролю як способу регулювання психічних станів.

Емоційну стійкість також розглядають як властивість особистості, що визначається динамічними та змістовними характеристиками емоційних процесів. До динамічних характеристик відносять інтенсивність, лабільність та гнучкість емоцій, а до змістовних – різновиди емоцій і почуттів, а також їхню силу прояву. Важливим аспектом цього підходу є дослідження змісту та рівня виявлення емоцій у складних і екстремальних умовах. Посилення моральних почуттів допомагає людині долати страх, розгубленість чи відчуття безнадійності. Серед ключових детермінант емоційної стійкості дослідники

виділяють емоції та почуття, які людина переживає у кризових ситуаціях, її емоційні установки та попередній емоційний досвід. За висновками науковців, емоційна стійкість формується у процесі пристосування до складних умов професійної діяльності. Теоретичні узагальнення та експериментальні дані свідчать, що в ході адаптації відбувається якісна трансформація взаємодії психічних станів та особистісних рис. Таким чином, пристосування до екстремальних умов можна розглядати як творчий процес, що сприяє формуванню нових інтегративних якостей особистості, підвищує її адаптивність та стресостійкість у професійній діяльності [63].

У дослідженні [70] вивчається емоційна стійкість соціальних фахівців. Зокрема зазначено, що професія соціального працівника належить до категорії діяльності, що найбільш часто супроводжується проявами синдрому професійного вигорання. У науковій літературі це явище нерідко описується як своєрідна «розплата за співчуття», адже щоденна практика соціальних фахівців передбачає взаємодію з великою кількістю людських історій та проблем, які потребують допомоги й підтримки. Інтенсивні та складні міжособистісні контакти можуть суттєво впливати на психоемоційний стан працівників, спричиняючи підвищене емоційне напруження та розвиток професійних стресів. З метою профілактики синдрому професійного вигорання особливого значення набуває дотримання принципів психогігієни, формування навичок самоконтролю та ефективне вирішення внутрішніх кризових ситуацій.

Приділяють увагу і вивченню факторів, які впливають на формування емоційної стійкості особистості та працівників підприємств.

Так, у дослідженні [69] виокремлено три основні групи соціально-психологічних чинників, що зумовлюють виникнення емоційного вигорання у працівників банківських установ. До них належать:

- індивідуально-психологічні чинники, пов'язані з особистісними особливостями та індивідуальними ресурсами співробітників;
- чинники зовнішнього середовища, які відображають вплив соціально-економічних умов та взаємодію з клієнтами й суспільством;

- внутрішньо-організаційні чинники професійного середовища, що охоплюють специфіку корпоративної культури, стиль управління та організацію трудових процесів.

Індивідуально-психологічні чинники становлять сукупність особистісних властивостей та якостей, які можуть сприяти розвитку синдрому емоційного вигорання у працівників банківських установ. На основі аналізу та узагальнення результатів психологічних досліджень [65-67] автором у роботі [64] було виокремлено низку таких чинників, серед яких:

- низький рівень самооцінки та стресостійкості;
- прагнення до самоактуалізації у поєднанні зі схильністю до перфекціонізму;
- недостатня адаптивність до змін;
- високий рівень тривожності;
- слабкий розвиток емоційного інтелекту;
- недостатньо сформована життєстійкість;
- надмірна емпатійність.

Таким чином, індивідуально-психологічні чинники відображають особистісні особливості, які ускладнюють процес професійної діяльності та підвищують ризик емоційного виснаження, що особливо актуально для працівників банківської сфери.

Суттєвий вплив на психоемоційний стан працівників банківських установ здійснюють чинники зовнішнього середовища. До них належать війна, економічна криза, а також високий рівень невизначеності, що охоплює як особистісний вимір буття, так і соціально-економічну ситуацію в країні та світі, включаючи коливання валютного ринку. У дослідженні, присвяченому впливу російсько-української війни на економіку України, автором виокремлено три основні категорії наслідків воєнних дій: зміни у реальному секторі економіки; трансформації на ринку праці; інфляційні процеси [68].

Не менш значущими є внутрішньо-організаційні чинники професійного середовища, що безпосередньо впливають на рівень емоційного вигорання

банківських працівників. Серед них виділяють [69]:

- стиль управління керівника;
- соціально-психологічний клімат у колективі та міжособистісні конфлікти;
- особливості корпоративної культури установи;
- цілі та стратегічні орієнтири організації;
- рівень оплати праці та система мотивації;
- характер і ступінь контролю під час виконання робочих завдань.

Таким чином, поєднання зовнішніх і внутрішньо-організаційних чинників формує комплексний вплив на емоційний стан працівників банківської сфери, що може призводити до розвитку синдрому емоційного вигорання.

Ґрунтуючись на розглянутих дослідженнях емоційну стійкість працівників транспортних підприємств можна визначити як здатність персоналу зберігати психологічну рівновагу, працездатність і ефективність у складних та стресових умовах, що охоплює не лише індивідуальну стійкість працівників, але й колективну здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність процесів та забезпечувати якість послуг.

Основними характеристиками емоційної стійкості є:

- адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни середовища та знаходити нові рішення;
- психологічна рівновага – уміння персоналу контролювати емоції, уникати паніки та зберігати концентрацію;
- колективна згуртованість – підтримка командного духу, взаємодопомога та ефективна комунікація між працівниками;
- стійкість до кризових ситуацій – здатність підприємства продовжувати функціонування навіть за умов непередбачуваних подій (аварій, затримок, економічних коливань).

Відповідний теоретичний зміст поняття емоційності стійкості та її основні характеристики подано на рисунку 3.1.

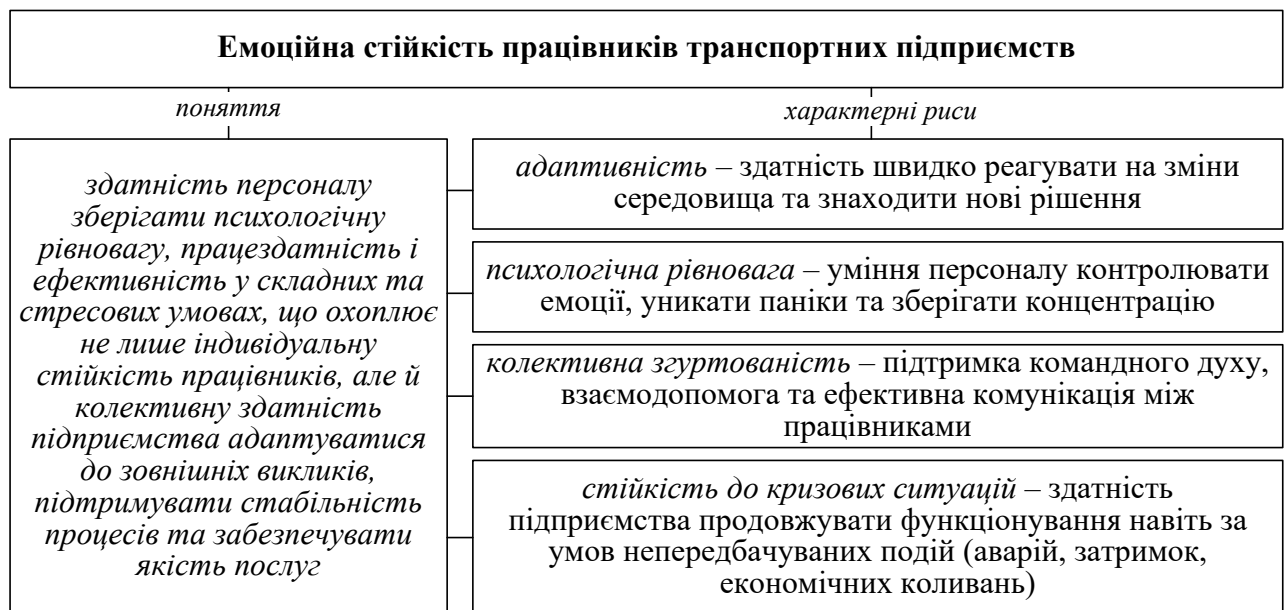


Рисунок 3.1 – Зміст поняття та характерні риси емоційної стійкості працівників транспортних підприємств

Таким чином, емоційна стійкість виступає інтегральною характеристикою, що поєднує психологічні, організаційні та управлінські аспекти діяльності транспортних підприємств. Її формування є передумовою довгострокової конкурентоспроможності та безпеки функціонування галузі.

3.2 Формування програми розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств

Після теоретичного аналізу поняття емоційної стійкості логічним кроком є розроблення практичних заходів, спрямованих на її формування та розвиток у працівників транспортних підприємств. Сфера транспорту характеризується високим рівнем відповідальності, постійними стресовими ситуаціями та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах емоційна стійкість персоналу стає ключовим чинником забезпечення безпеки перевезень, ефективності управління та стабільності функціонування

підприємства. Тому створення програми розвитку емоційної стійкості має не лише психологічне, а й стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій життєздатності організації.

Функціонування транспортних підприємств відбувається в умовах постійних змін та високого рівня відповідальності за безпеку перевезень. Працівники цієї сфери щоденно стикаються зі стресовими ситуаціями, що пов'язані з ризиками аварій, непередбачуваними зовнішніми обставинами, взаємодією з клієнтами та необхідністю швидкої адаптації до нових вимог ринку. У таких умовах емоційна стійкість персоналу стає критично важливою характеристикою, яка визначає не лише ефективність роботи окремих співробітників, а й стабільність функціонування підприємства загалом.

Недостатній рівень емоційної стійкості може призводити до зростання професійного стресу, конфліктів у колективі, зниження продуктивності та ризику професійного вигорання. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість транспортних послуг, рівень безпеки та конкурентоспроможність підприємства. Саме тому виникає потреба у створенні комплексної програми, спрямованої на розвиток емоційної стійкості працівників. Така програма має стратегічне значення, оскільки вона дозволяє забезпечити психологічний комфорт і стабільність персоналу, підвищити рівень корпоративної згуртованості та довіри, знизити ризики професійного вигорання, сприяти довгостроковій ефективності та життєздатності транспортних підприємств. Таким чином, формування програми розвитку емоційної стійкості є необхідним кроком для забезпечення стабільної роботи транспортної галузі та підвищення її конкурентних переваг [75].

Мета програми полягає у розробленні системи заходів, спрямованих на розвиток та підтримку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств, що забезпечить їхню здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного стресу, невизначеності та професійних ризиків.

Для досягнення цієї мети визначено такі основні завдання програми:

- формування навичок саморегуляції та управління емоційними станами;

- розвиток емоційного інтелекту та здатності до конструктивної взаємодії в колективі;

- підвищення рівня стресостійкості та життєстійкості персоналу;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації;
- профілактика професійного вигорання та зниження рівня конфліктності;
- забезпечення психологічної підтримки працівників у кризових та екстремальних ситуаціях.

Розвиток емоційної стійкості працівників транспортних підприємств потребує комплексного підходу, який охоплює організаційний, індивідуальний та колективний рівні [75].

Організаційний рівень передбачає вирішення таких завдань:

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- впровадження гнучких моделей управління та системи підтримки персоналу;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на взаємоповагу та довіру;
- розроблення механізмів профілактики професійного вигорання.

Індивідуальний рівень зорієнтований на такому:

- проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту та навичок саморегуляції;
- впровадження програм психогігієни та психологічного консультування;
- розвиток життєстійкості та стресостійкості через коучинг і персональні практики;
- підтримка працівників у кризових ситуаціях.

Колективний рівень включає такі заходи:

- організація командних занять і практик, спрямованих на згуртування колективу;
- розвиток навичок ефективної комунікації та управління конфліктами;
- створення системи взаємодопомоги та підтримки між співробітниками;
- формування спільних цінностей і цільових орієнтирів.

Якщо говорити про конкретні інструменти, які можна застосовувати на практиці для формування емоційної стійкості працівників транспортних підприємств, то до них слід віднести (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Групування інструментів формування емоційної стійкості працівників транспортних підприємств залежно від рівня їх застосування

Рівень застосування	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Організаційний	- гнучкі графіки роботи та система відпочинку; - прозора система мотивації та справедлива оплата праці; - формування корпоративної культури підтримки; - тимбілдінг та корпоративні заходи;	Зниження рівня стресу, покращення психологічного клімату, підвищення лояльності персоналу
Індивідуальний	- тренінги зі стресостійкості та саморегуляції; - курси розвитку емоційного інтелекту; - коучинг та психологічне консультування; - програми психогігієни;	Розвиток навичок самоконтролю, підвищення життєстійкості, профілактика вигорання
Колективний	- групові дискусії та мозкові штурми; - тренінги з комунікації та управління конфліктами; - командні практики взаємодопомоги; - формування спільних цінностей;	Згуртування колективу, зниження конфліктності, підвищення ефективності командної роботи
Технологічний	- мобільні застосунки для моніторингу психоемоційного стану; - онлайн-платформи для навчання soft skills; - корпоративні чати та форуми	Своєчасне виявлення проблем, розвиток цифрових навичок, покращення внутрішньої комунікації

1) тренінги та освітні програми: тренінги зі стресостійкості та саморегуляції; курси розвитку емоційного інтелекту (самосвідомість, емпатія, комунікація); навчальні модулі з психогігієни та профілактики вигорання;

2) психологічна підтримка персоналу: консультації корпоративних психологів; програми коучингу та менторства; анонімні «гарячі лінії» для працівників у кризових ситуаціях;

3) організаційні інструменти: впровадження гнучких графіків роботи та системи відпочинку; створення сприятливого соціально-психологічного клімату (тимблдінг, корпоративні заходи); прозора система мотивації та справедлива оплата праці;

4) інструменти колективної взаємодії: командні практики (групові дискусії, мозкові штурми, спільне вирішення проблем); програми розвитку комунікативних навичок та управління конфліктами; формування культури взаємопідтримки в колективі;

5) цифрові та технологічні інструменти: використання мобільних застосунків для моніторингу психоемоційного стану; онлайн-платформи для навчання та розвитку soft skills; впровадження систем внутрішньої комунікації (корпоративні чати, форуми).

Отже, програма може включати як індивідуальні інструменти (тренінги, психологічна допомога), так і організаційні (корпоративна культура, гнучкі моделі управління), а також технологічні рішення, що роблять процес розвитку емоційної стійкості більш системним і сучасним.

Запровадження програми формування та розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств має забезпечити низку позитивних змін як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях (рисунок 3.2) [76].

На індивідуальному рівні очікується:

- зниження рівня професійного стресу та тривожності;
- підвищення здатності до саморегуляції та емоційного відновлення;
- розвиток емоційного інтелекту та життєстійкості;
- зменшення ризику професійного вигорання.



Рисунок 3.2 – Програма формування та підтримки емоційної стійкості працівників транспортних підприємств

На колективному рівні результати проявляться у:

- покращенні соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниженні рівня міжособистісних конфліктів;
- зростанні згуртованості та ефективності командної роботи;
- формуванні культури взаємопідтримки та довіри.

На організаційному рівні очікується:

- підвищення продуктивності праці та якості транспортних послуг;
- зменшення кількості помилок і ризиків, пов'язаних із людським фактором;
- зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- забезпечення довгострокової стабільності та життєздатності організації.

Таким чином, реалізація такої програми передбачає гармонійне поєднання індивідуальних та організаційних ресурсів, що дозволяє забезпечити психологічну стабільність персоналу, підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність транспортних підприємств.

3.3 Етапи та оцінювання ефективності реалізації програми розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств

Розроблення та впровадження програми розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств потребує системного підходу, що включає послідовні етапи та чіткі критерії оцінювання результатів. Ефективність програми визначається не лише якістю її змістового наповнення, а й здатністю забезпечити реальні позитивні зміни у психоемоційному стані персоналу, рівні їхньої професійної адаптації та продуктивності праці. Тому важливо окреслити основні етапи реалізації програми та методи контролю її результативності, що дозволяють оцінити досягнення поставлених цілей і коригувати заходи відповідно до потреб аналізованого підприємства.

Реалізація програми розвитку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств передбачає послідовне проходження кількох етапів, кожен з яких має власні завдання та інструменти оцінювання результативності. Такий підхід забезпечує системність, контрольованість та можливість корекції заходів відповідно до потреб підприємства.

Розпочати слід з діагностичного етапу, який включає проведення стартового тестування та анкетування персоналу з метою визначення рівня емоційної стійкості (додаток А), стресостійкості та ризику професійного вигорання, формування груп ризику (водії, диспетчери, механіки).

Етап планування, що включає формування робочої групи (HR, керівництво, психолог/коуч), розроблення бюджету, плану комунікації і визначення пріоритетних напрямів роботи, розроблення індивідуальних та колективних програм розвитку, визначення цілей, завдань та ресурсів для реалізації заходів, узгодження програми з керівництвом та працівниками.

Другим етапом є запуск програми, що включає проведення тренінгів з емоційної стійкості, семінарів, коучингових сесій (дихальні техніки, управління емоціями), впровадження антистрес-практик у графік роботи (короткі паузи, мікро-релаксації), запуск анонімної «лінії довіри» для працівників, використання технологічних інструментів (мобільні застосунки, онлайн-платформи), впровадження організаційних змін (гнучкі графіки, ротація завдань для зниження монотонності, корпоративні заходи, система мотивації, покращення умов праці (ергономіка кабін, технічна підтримка).

Важливим є розвиток командної культури, що передбачає організацію тимбілдінг-заходів (корпоративні виїзди, спортивні змагання), запуск програми менторства (досвідчені працівники допомагають новачкам), введення системи визнання та нагород за стресостійкість і командну підтримку.

Для підтримки фізичного та психологічного здоров'я важливим є проведення медичних оглядів з акцентом на профілактику стресових захворювань, формування пропозицій щодо корпоративних абонементів у спортзал чи онлайн-фітнес, впровадження програми здорового харчування для

працівників у рейсах тощо.

Звичайно, завершальним етапом є оцінювання, що передбачає повторне тестування та анкетування для визначення змін у психоемоційному стані працівників, аналіз показників продуктивності, рівня конфліктності та задоволеності роботою, порівняння результатів «до» і «після» (зниження стресу, плинності кадрів, лікарняних), розрахунок економічного ефекту та ROI програми, масштабування найуспішніших практик на всі підрозділи.

Серед методів оцінювання ефективності можна виділити: психодіагностичні методики (тести на стресостійкість, емоційний інтелект, рівень тривожності); соціологічні опитування та інтерв'ю з працівниками; аналіз статистичних показників (продуктивність, кількість помилок, плинність кадрів); експертна оцінка керівників та психологів тощо.

Як конкретний захід можна запропонувати формування програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес-менеджменту з метою:

- підвищення психологічної витривалості – розвиток здатності працювати у високостресових умовах без втрати ефективності.
- зниження рівня стресу – навчання технік саморегуляції та релаксації;
- формування навичок управління емоціями: контроль негативних емоцій, розвиток позитивного мислення;
- зміцнення командної підтримки: створення культури взаємодопомоги та довіри.

Щодо ключових модулів програми, то слід звернути увагу на:

- 1) саморегуляція: техніки контролю дихання, концентрації уваги, тайм менеджмент;
- 2) техніки релаксації: медитація, прогресивна м'язова релаксація, короткі «антистрес паузи»;
- 3) управління емоціями: робота з негативними емоціями, розвиток емоційного інтелекту;
- 4) командна підтримка: тренінги з командної взаємодії, рольові ігри, групові вправи.

Характеристика модулів та очікувані результати відображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристика модулів Програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес менеджменту та очікувані результати

Модуль	Зміст	Очікуваний результат
Саморегуляція	Техніки контролю дихання, концентрації уваги, тайм-менеджмент	Зниження тривожності, підвищення концентрації
Техніки релаксації	Медитація, прогресивна м'язова релаксація, короткі «антистрес-паузи»	Відновлення енергії, зниження фізичного напруження
Управління емоціями	Робота з негативними емоціями, розвиток емоційного інтелекту	Підвищення стійкості до конфліктів, покращення комунікації
Командна підтримка	Тренінги з командної взаємодії, рольові ігри, групові вправи	Зміцнення корпоративної культури, згуртованість

Формат проведення може бути різний як у вигляді очних сесій (практичні тренінги, рольові ігри, групові вправи), так і онлайн сесії (вебінари, інтерактивні воркшопи, відео лекції).

Тривалість базового курсу складає 4 тижні (1-2 заняття на тиждень по 2 години), поглибленого курсу – 3 місяці з регулярними практиками.

Тиждень 1 – Основи саморегуляції.

Тема 1. Що таке стрес і як він впливає на продуктивність?

Тема 2. Техніки контролю дихання та концентрації уваги.

Практика: «Антистрес пауза» (короткі вправи на відновлення енергії).

Тиждень 2 – Техніки релаксації.

Тема 1. Прогресивна м'язова релаксація.

Тема 2. Медитація та майндфулнес у робочому середовищі.

Практика: 10-хвилинні вправи для зняття напруги під час зміни.

Тиждень 3 – Управління емоціями.

Тема 1: Емоційний інтелект: розпізнавання та контроль емоцій.

Тема 2: Робота з негативними емоціями (гнів, тривога, роздратування).

Практика: рольові ігри для відпрацювання конфліктних ситуацій.

Тиждень 4 – Командна підтримка.

Тема 1. Взаємодопомога та довіра у команді.

Тема 2. Техніки групової підтримки та командні вправи.

Практика: командний воркшоп «Антистрес культура» (створення правил підтримки у колективі).

Такий розклад дозволяє поступово формувати емоційну стійкість та навички стрес менеджменту: від індивідуальних технік саморегуляції до командної підтримки. Це створює системний ефект – зниження рівня стресу, підвищення мотивації та згуртованості колективу.

Слід зазначити, що впровадження програм розвитку емоційної стійкості та стрес-менеджменту матиме відчутний економічний ефект для підприємства.

Основними економічними вигодами слід визначити наступні.

1. Підвищення продуктивності: працівники зі зниженим рівнем стресу працюють більш ефективно; менше помилок у логістиці, плануванні та обслуговуванні клієнтів. Як результат слід визначити зростання обсягів виконаної роботи без додаткових витрат.

2. Зниження плинності кадрів: програми підтримки зменшують вигорання та бажання змінити роботу; збереження досвідчених кадрів знижує витрати на рекрутинг і навчання нових працівників. Як результат слід визначити економію коштів на підбір та адаптацію персоналу.

3. Зменшення витрат на лікарняні: зниження рівня стресу і менше психосоматичних захворювань; працівники рідше беруть лікарняні, що зменшує втрати робочого часу. Як результат слід визначити стабільність виробничих процесів.

4. Підвищення безпеки: у транспортній сфері це критично, оскільки менше аварій, пошкоджень вантажу, штрафів; безпечна робота знижує страхові виплати та репутаційні ризики. Як результат слід визначити пряме скорочення фінансових втрат.

5. Зростання лояльності клієнтів: спокійний, мотивований персонал краще взаємодіє з клієнтами; висока якість сервісу формує довгострокові контракти. Як результат слід визначити стабільний дохід і розширення клієнтської бази.

Беручи за основи дані підприємства (кількість працівників 33 особи, річний фонд оплати праці 7920,0 тис. грн) і зважаючи на типові втрати через стрес, а саме: зниження продуктивності праці на 10-15 %, підвищення плинності кадрів до 10 % на рік (заміну одного працівника можна оцінити в тримісячну зарплату), лікарняні на рівні 5 днів на працівника і близько 250 робочих днів на рік, можна розрахувати втрати та потенційну економію (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок втрат та потенційної економії

Категорія	Розрахунок	Сума, грн
Зниження продуктивності:		
- на рівні 10 %	$7\,920\,000 \times 0,10$	792 000
- на рівні 15 %	$7\,920\,000 \times 0,15$	1 188 000
Плинність кадрів (~10%)	$33 \times 0,10 \times (20\,000 \times 3)$	198 000
Лікарняні (5 днів/особа)	$33 \times 5 \times (20\,000/250)$	13 200
Загальні втрати (мінімальні)	$792\,000 + 198\,000 + 13\,200$	1 003 200
Загальні втрати (максимальні)	$1\,188\,000 + 198\,000 + 13\,200$	1 399 200
Потенційна економія (-40 % втрат, мінімум)	$1\,003\,200 \times 0,40$	401 280
Потенційна економія (-40 % втрат, максимум)	$1\,399\,200 \times 0,40$	559 680

Орієнтовний бюджет програми в форматі комбінованого курсу, а саме базовий курс онлайн (4 тижні, 8 занять $\times$ 2 год) та 2 очні воркшопи (по 1 дню) виглядає таким чином (таблиця 3.5):

– базовий курс онлайн (4 тижні, 8 занять $\times$ 2 год): 800 грн/учасник за заняття $= 33 \times 8 \times 800 = 211\,200$ грн;

– 2 очні воркшопи (по 1 дню): 1 500 грн/учасник за воркшоп $= 33 \times 2 \times 1\,500 = 99\,000$ грн.

Таблиця 3.5 – Орієнтовний бюджет програми

Категорія	Тривалість	Сума, грн
Базовий курс онлайн	4 тижні, 8 занять × 2 год	$33 \times 8 \times 600 = 158\,400$
Очні воркшопи	2 × 1 дню	$33 \times 2 \times 1\,500 = 99\,000$
Загальні витрати	-	257 400

Річний економічний ефект від впровадження Програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес менеджменту слід розрахувати шляхом порівняння можливої економії (зростання доходів) і витрат на реалізацію ($E^{річн}$):

$$E^{річн} = \Delta E^{потенц} - V^{прогр}, \quad (3.1)$$

де $\Delta E^{потенц}$ – потенційна економія, грн;

$V^{прогр}$ – витрати, пов'язані з реалізацією програми, грн.

За базовим сценарієм при мінімальному рівні:

$$E^{річн} = 401\,280 - 257\,400 = 143\,880 \text{ грн.}$$

За оптимістичним сценарієм при максимальному рівні:

$$E^{річн} = 559\,680 - 257\,400 = 302\,280 \text{ грн.}$$

Річний економічний ефект буде коливатися від 143 880 до 302 280 грн.

Порівняння витрат та економії від впровадження програми подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняння витрат та економії від впровадження програми

Сценарій	Потенційна економія, грн	Витрати на програму, грн	Чистий ефект, грн
Мінімальний (10 %)	401 280	257 400	143 880
Оптимістичний (15 %)	559 680	257 400	302 280

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес-менеджменту для працівників транспортного підприємства є економічно доцільним. Навіть за мінімальним сценарієм очікувана економія перевищує витрати на реалізацію програми, забезпечуючи позитивний фінансовий ефект у розмірі 143,88 тис. грн на рік. За оптимістичним сценарієм чистий ефект може зрости до 302,28 тис. грн на рік, що підтверджує високу окупність та ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Окрім прямого економічного результату, програма має значний немонетарний ефект: зниження рівня стресу та професійного вигорання, покращення командної взаємодії, формування культури підтримки та довіри. Це створює умови для довгострокової стабільності підприємства, підвищення якості транспортних послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, інвестиції у розвиток емоційної стійкості персоналу не лише окупаються, а й стають стратегічним чинником підвищення ефективності та життєздатності транспортних підприємств.

Висновки до розділу 3

З'ясовано, що в сучасних умовах динамічного розвитку транспортної галузі та постійних викликів зовнішнього середовища особливого значення набуває формування емоційної стійкості підприємств. Високий рівень конкуренції, непередбачувані зміни ринку, а також фактори ризику, пов'язані з безпекою перевезень і взаємодією з клієнтами, створюють підвищене психологічне навантаження на персонал та управлінські структури. Емоційна стійкість виступає ключовим чинником, що забезпечує здатність транспортних підприємств адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати ефективність роботи та зберігати позитивний корпоративний клімат. Саме тому розглянуто

механізми її формування як важливий напрям удосконалення управління та розвитку організаційної культури у сфері транспорту.

Розкрито, що нині існує значна кількість досліджень, присвячених проблематиці емоційної стійкості, що зумовлює різноманіття її визначень та інтерпретацій. Ґрунтуючись на аналізі, емоційну стійкість працівників транспортних підприємств можна визначити як здатність персоналу зберігати психологічну рівновагу, працездатність і ефективність у складних та стресових умовах, що охоплює не лише індивідуальну стійкість працівників, але й колективну здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність процесів та забезпечувати якість послуг.

Встановлено, що основними характеристиками емоційної стійкості є: адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни середовища та знаходити нові рішення; психологічна рівновага – уміння персоналу контролювати емоції, уникати паніки та зберігати концентрацію; колективна згуртованість – підтримка командного духу, взаємодопомога та ефективна комунікація між працівниками; стійкість до кризових ситуацій – здатність підприємства продовжувати функціонування навіть за умов непередбачуваних подій.

Доведено, що після теоретичного аналізу поняття емоційної стійкості логічним кроком є розроблення практичних заходів, спрямованих на її формування та розвиток у працівників транспортних підприємств. Сфера транспорту характеризується високим рівнем відповідальності, постійними стресовими ситуаціями та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах емоційна стійкість персоналу стає ключовим чинником забезпечення безпеки перевезень, ефективності управління та стабільності функціонування підприємства. Тому створення програми розвитку емоційної стійкості має не лише психологічне, а й стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій життєздатності організації.

З'ясовано, що функціонування транспортних підприємств відбувається в умовах постійних змін та високого рівня відповідальності за безпеку перевезень.

Працівники цієї сфери щоденно стикаються зі стресовими ситуаціями, що пов'язані з ризиками аварій, непередбачуваними зовнішніми обставинами, взаємодією з клієнтами та необхідністю швидкої адаптації до нових вимог ринку. У таких умовах емоційна стійкість персоналу стає критично важливою характеристикою, яка визначає не лише ефективність роботи окремих співробітників, а й стабільність функціонування підприємства загалом.

Розроблено програму, мета якої полягає у створенні системи заходів, спрямованих на розвиток та підтримку емоційної стійкості працівників транспортних підприємств, що забезпечить їхню здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного стресу, невизначеності та професійних ризиків. Для досягнення цієї мети визначено завдання програми: формування навичок саморегуляції та управління емоційними станами; розвиток емоційного інтелекту та здатності до конструктивної взаємодії в колективі; підвищення рівня стресостійкості та життєстійкості персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; профілактика професійного вигорання та зниження рівня конфліктності; забезпечення психологічної підтримки у кризових ситуаціях.

Обґрунтовано, що розвиток емоційної стійкості працівників транспортних підприємств потребує комплексного підходу, який охоплює організаційний, індивідуальний та колективний рівні.

Розглянуто етапи та методи оцінювання ефективності реалізації програми, які дозволяють контролювати процес та коригувати заходи відповідно до потреб підприємства. Охарактеризовано модулі програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес-менеджменту, а також очікувані результати її впровадження. Проведені розрахунки довели, що впровадження програми є економічно доцільним: навіть за мінімальним сценарієм очікувана економія перевищує витрати на реалізацію, а за оптимістичним сценарієм чистий ефект сягає понад 302 тис. грн на рік. Встановлено, що окрім фінансових результатів програма має значний немонетарний ефект – зниження рівня стресу та професійного вигорання, покращення командної взаємодії, формування культури підтримки та

довіри. Це створює умови для довгострокової стабільності підприємства, підвищення якості транспортних послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, обґрунтовано, що інвестиції у розвиток емоційної стійкості персоналу не лише окупаються, а й стають стратегічним чинником підвищення ефективності та життєздатності транспортних підприємств.

Висновки

Виявлено, що в сучасних умовах розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку особливого значення набуває людський потенціал підприємства як ключовий чинник його ефективності та стійкого функціонування. Досліджено поняття «кадри», «персонал», «людський потенціал», розглянуто взаємозв'язок категорій «людський розвиток» та «людський потенціал». Людський потенціал транспортного підприємства запропоновано розглянути як інтегральну характеристику кадрового ресурсу, що охоплює професійні знання, навички, досвід, фізичні та інтелектуальні здібності працівників, їх мотивацію та здатність забезпечувати безпечне, якісне й ефективне функціонування транспортних процесів. Зазначено, що він формується під впливом соціально-економічних умов, рівня організації праці і можливостей розвитку персоналу, визначаючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку транспортних послуг.

Виокремлено структурні компоненти людського потенціалу, що є необхідним для розроблення ефективних стратегій управління персоналом, оптимізації використання трудових ресурсів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ґрунтуючись на даному дослідженні і враховуючи специфіку діяльності у транспортній сфері, пов'язану з високою відповідальністю, динамічними умовами роботи, необхідністю швидко реагувати на непередбачувані ситуації та забезпечувати безпеку перевезень, виділено такі основні складові людського потенціалу транспортних підприємств як професійно-інтелектуальний, фізичний, емоційно-психологічний, соціально-комунікативний, креативно-інноваційний, морально-етичний та мотиваційний ресурси. Особливу увагу приділено емоційно-психологічному ресурсу, адже саме він відображає здатність персоналу транспортного підприємства ефективно діяти у стресових та кризових ситуаціях, що є критичною умовою для безпеки та стабільності роботи.

Досліджено сучасні підходи до управління людським потенціалом транспортного підприємств у високостресових умовах. Виділено основні прояви високостресових умов діяльності транспортних підприємств, що характеризуються комплексом фізичних, психологічних та організаційних викликів, які вимагають від персоналу не лише професійних знань і навичок, але й високого рівня стресостійкості, адаптивності та командної взаємодії. Виявлено, що вченими сьогодні виділено низку як традиційних, так і новаційних підходів до управління людським потенціалом підприємств. Зокрема серед традиційних підходів виділено: адміністративний підхід – орієнтація на формальні правила, інструкції та контроль; економічний підхід – використання матеріальних стимулів, заробітної плати та премій як основного мотиватора; соціально-психологічний підхід – врахування міжособистісних відносин, корпоративної культури та морального клімату. Класичні підходи орієнтовані на контроль і дисципліну, але часто підсилюють стрес, а сучасні – враховують психологічні фактори, використовують цифрові інструменти та створюють умови для розвитку персоналу навіть у кризових ситуаціях.

Для успішного впровадження міжнародної практики в систему управління людським потенціалом транспортних підприємств запропоновано використання дорожньої карти реалізації таких змін, що включає етапи, завдання та інструменти керування людським потенціалом. Доведено, що українським транспортним підприємствам першочергово варто впровадити швидкі та відчутні зміни (навчання, цифровізація, стрес менеджмент), а вже переходити до системних і стратегічних трансформацій.

Комплексний аналіз діяльності малого підприємства у сфері вантажних автомобільних перевезень за 2021–2024 рр. дає змогу зробити низку важливих узагальнень щодо його фінансово-економічного стану, ефективності використання ресурсів та перспектив розвитку. Підприємство працює в умовах високої конкуренції та значної залежності від зовнішніх факторів – вартості пального, стану транспортної інфраструктури та рівня попиту на логістичні послуги. Його діяльність має відносно невеликі масштаби, проте

характеризується високою чутливістю до змін ринкової кон'юнктури. У таких умовах ключовим завданням є забезпечення стабільності фінансових результатів та раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів.

За аналізований період підприємство суттєво збільшило первісну вартість основних фондів та знизило рівень їх зношеності, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Водночас показники ефективності використання основних засобів були нестабільними: після значного зростання у 2022–2023 рр. у 2024 р. спостерігається різке падіння фондівіддачі та зростання фондомісткості, хоча одночасно відбулося суттєве підвищення рівня фондоозброєності. Оборотні активи підприємства також мали різкі коливання: від 390,2 тис. грн у 2021 р. до піку у 6365,3 тис. грн у 2022 р., після чого вони скоротилися до 2840,3 тис. грн у 2024 р. Найбільший вплив на їх динаміку мала інша поточна дебіторська заборгованість, тоді як запаси у 2024 р. зросли майже у п'ять разів, а грошові кошти скоротилися до мінімального рівня, що свідчить про проблеми з ліквідністю.

Аналіз трудових ресурсів показав поступове зростання чисельності персоналу – від 2 осіб у 2021 р. до 33 осіб у 2024 р. Це свідчить про розширення масштабів діяльності, проте продуктивність праці мала стійку тенденцію до зниження: з 1615,0 тис. грн/ос. у 2021 р. до 288,4 тис. грн/ос. у 2024 р. (падіння на 82,1 %). Така динаміка вказує на те, що збільшення чисельності працівників не супроводжувалося відповідним підвищенням ефективності їх використання.

Витрати підприємства демонстрували нестабільність: після різкого зростання у 2022–2023 рр. до 18548,6 тис. грн у 2024 р. вони скоротилися до 10196,2 тис. грн. Основну частку витрат становила собівартість реалізованої продукції, яка у 2023 р. досягла 17809,2 тис. грн, але у 2024 р. зменшилася майже удвічі – до 9277,2 тис. грн. Доходи підприємства також характеризувалися значними коливаннями: чистий дохід від реалізації зріс з 3230,0 тис. грн у 2021 р. до 18529,7 тис. грн у 2023 р., проте у 2024 р. скоротився до 9518,2 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування залишався позитивним протягом усього періоду – від 2,4 тис. грн у 2021 р. до 81,9 тис. грн у 2024 р., а чистий прибуток

зріс з 2,0 тис. грн до 67,2 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати прибутковість навіть за умов скорочення доходів та витрат.

З'ясовано, що в сучасних умовах динамічного розвитку транспортної галузі та постійних викликів зовнішнього середовища особливого значення набуває формування емоційної стійкості підприємств. Високий рівень конкуренції, непередбачувані зміни ринку, а також фактори ризику, пов'язані з безпекою перевезень і взаємодією з клієнтами, створюють підвищене психологічне навантаження на персонал та управлінські структури. Емоційна стійкість виступає ключовим чинником, що забезпечує здатність транспортних підприємств адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати ефективність роботи та зберігати позитивний корпоративний клімат.

Грунтуючись на аналізі, досліджень, присвячених проблематиці емоційної стійкості, емоційну стійкість працівників транспортних підприємств можна визначити як здатність персоналу зберігати психологічну рівновагу, працездатність і ефективність у складних та стресових умовах, що охоплює не лише індивідуальну стійкість працівників, але й колективну здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність процесів та забезпечувати якість послуг. Встановлено, що основними характеристиками емоційної стійкості є: адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни середовища та знаходити нові рішення; психологічна рівновага – уміння персоналу контролювати емоції, уникати паніки та зберігати концентрацію; колективна згуртованість – підтримка командного духу, взаємодопомога та ефективна комунікація між працівниками; стійкість до кризових ситуацій – здатність підприємства продовжувати функціонування навіть за умов непередбачуваних подій.

З'ясовано, що функціонування транспортних підприємств відбувається в умовах постійних змін та високого рівня відповідальності за безпеку перевезень. Працівники цієї сфери щоденно стикаються зі стресовими ситуаціями, що пов'язані з ризиками аварій, непередбачуваними зовнішніми обставинами, взаємодією з клієнтами та необхідністю швидкої адаптації до нових вимог ринку.

У таких умовах емоційна стійкість персоналу стає критично важливою характеристикою, яка визначає не лише ефективність роботи окремих співробітників, а й стабільність функціонування підприємства загалом.

Розроблено програму підтримки емоційної стійкості працівників транспортних підприємств, що забезпечить їхню здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного стресу, невизначеності та професійних ризиків. Визначено завдання програми: формування навичок саморегуляції та управління емоційними станами; розвиток емоційного інтелекту та здатності до конструктивної взаємодії в колективі; підвищення рівня стресостійкості та життєстійкості персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; профілактика професійного вигорання та зниження рівня конфліктності; забезпечення психологічної підтримки у кризових ситуаціях.

Розглянуто етапи та методи оцінювання ефективності реалізації програми, які дозволяють контролювати процес та коригувати заходи відповідно до потреб підприємства. Охарактеризовано модулі програми тренінгів з емоційної стійкості та стрес-менеджменту, а також очікувані результати її впровадження. Проведені розрахунки довели, що впровадження програми є економічно доцільним: навіть за мінімальним сценарієм очікувана економія перевищує витрати на реалізацію, а за оптимістичним сценарієм чистий ефект сягає понад 320 тис. грн на рік. Встановлено, що окрім фінансових результатів програма має значний немонетарний ефект – зниження рівня стресу та професійного вигорання, покращення командної взаємодії, формування культури підтримки та довіри. Це створює умови для довгострокової стабільності підприємства, підвищення якості транспортних послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, обґрунтовано, що інвестиції у розвиток емоційної стійкості персоналу не лише окупаються, а й стають стратегічним чинником підвищення ефективності та життєздатності транспортних підприємств.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1550. *Законодавство України* : вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.10.2025 р.).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. *Законодавство України* : вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення: 26.10.2025 р.).
3. Шкода Т. Н., Падалко Ю. О. Сутність людського потенціалу підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 30. С. 184-189.
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2002. 384 с.
5. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку : монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 380 с.
6. Косінцева П. Ю. Забезпечення розвитку людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації : дис. ...д-ра філософії : 051 – Економіка ; галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки / Косінцева Поліна Юріївна; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2025. 310 с.
7. Лісовська Л., Габа М., Бублик Л. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-145> (дата звернення: 30.10.2025 р.).
8. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т. 2. Київ:

Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

9. Овчиннікова В. О., Ляхов М. І., Малашенко В. В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6874> (дата звернення: 29.10.2025 р.).

10. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29-36.

11. Дикань В. Л., Остапук Б. Б., Кас'ян С. Б. Управління людським капіталом як складовою ресурсного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 7-17.

12. Обруч Г. В., Броварник М. М., Сидорець Д. П. Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту в умовах цифрових змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 47-55.

13. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

14. Перерва П. Г., Кучинський В. А. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С. 94-103.

15. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.

16. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України*. 2009. № 7. С. 4-12.

17. Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 5. С. 30-34.

18. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2000. 313 с.

19. Порохня В. М., Бирський В. В. Моделювання людського потенціалу держави : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2008. 192 с.
20. Приймак В., Гинда О. Управління процесами розвитку та реалізації людського потенціалу в економіці України : монографія. Львів : Растр-7, 2013. 436 с.
21. Семів Л. К. Регіональна політика: людський вимір: монографія. Львів : ІРД НАН України, 2004. 392 с.
22. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видав. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с.
23. Трубич С. Ю., Пушкар З. М. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4 (58). С. 186-192.
24. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с.
25. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В., Міщенко В. В. Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 80-87.
26. Бенько Н. М. Змістова характеристика та аспектизація компонентів структури людського капіталу. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 42-48.
27. Шкода Т. Н. Стратегічне управління людським капіталом авіатранспортних підприємств : автореф. ... дис. д-ра екон. наук: спеціальність 08.00.04; 08.00.07 / ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2018. 42 с.
28. Бондарчук Н. В. Теоретичний зміст людського капіталу та його складові. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14 (1). С. 10-18.
29. Дуляба О., Юрчик А. Дослідження сутності на змісту людського потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-107> (дата звернення: 01.11.2025 р.).
30. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією

персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34.

31. Захарчин Г. М. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 61-66.

32. Спіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-15.

33. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 94-98.

34. Квасній Л. Г., Мураль В. Я., Баланда Н. О. Вплив війни на фізичне та психічне здоров'я населення. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 27-34.

35. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98> (дата звернення: 05.11.2025 р.).

36. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 10.11.2025 р.).

37. Кот А. Є. Розвиток підходів до управління трудовим потенціалом виробничої організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2012. Вип. 16. С. 42-48.

38. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2008. № 6. С. 35-40.

39. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 1. С. 49-57.

40. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та

воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267.

41. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> (дата звернення: 10.11.2025 р.).

42. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі workday. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-112> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

43. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 228-235.

44. Венгер О. М., Фурсін О. О., Городецькова М. С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 19 (96). С. 158-167.

45. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.

46. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку : колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В. А, 2024. С. 134-148.

47. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища. *Deloitte.com* : вебсайт. URL : <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html> (дата звернення: 15.11.2025 р.).

48. The important role of leaders in advancing human sustainability. *Deloitte.com* : website. URL : <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research->

2024.html (accessed: 15.11.2025 p.).

49. Короткий екскурс в історію. *Gerra.com.ua* : вебсайт. URL: <https://gerra.com.ua/ukr/>.

50. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

51. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

52. Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

53. Дикань В. Л., Слагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 225 с.

54. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 655 с.

55. Підприємництво : підручник. Частина 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 243 с.

56. Підприємництво : підручник. Частина 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 231 с.

57. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

58. Токмакова І. В. Управління розвитком компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту. *Науковий погляд*. 2015. Т. 4, № 14. С. 1-10.

59. Токмакова І. В., Корінь М. В., Полозов А. Є., Авагімова В. А. Кадрове забезпечення інноваційно-цифрової модернізації підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 276-286.

60. Назаренко І. Л., Омеляненко М. В. Основні напрямки збереження та

розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 150-164.

61. Дикань В. Л., Скрипінський О. Л., Шевченко В. В. Кадрове забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 9-19.

62. Дзвоник Г. П. Роль емоційної стійкості в професійному самоздійсненні фахівця. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Том 5. Вип. 16. С. 24-29.

63. Пилипенко К. В. Емоційна стійкість як професійно важлива якість майбутнього психолога-практика. *Практична психологія в системі вищої освіти: теорія, результати досліджень, технології* : колективна монографія / ред. проф. Н. І. Пов'якель. К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. С. 137-147.

64. Дослідження синдрому «професійного вигорання» у вчителів / Л. М. Карамушка, Т. В. Зайчикова, О. С. Ковальчук, Г. Л. Федосова, О. Ф. Філатова, О. А Філь. Київ : Міленіум, 2004. 24 с.

65. Мирончук Н. М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. *Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи* : зб. наук.-метод. праць / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Євенок О. О., 2017. С. 62-67.

66. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самодопомоги в умовах тривалої травматизації : монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

67. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. No 52. P. 397-422.

68. Погарська О. Економіка України в умовах війни. 2023. *Bank.gov.ua* : вебсайт. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4 (дата звернення: 28.11.2025).

69. Каліцинський В. Соціально-психологічні чинники емоційного

вигорання працівників банківських установ: теоретичний аналіз та практичні орієнтири. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2025. № 5. С. 134-140.

70. Трофаїла Н. Емоційна стійкість і запорука успішної професійної діяльності педагогів. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27. Т. 5. С. 125-128.

71. Коваленко Т. Д., Купенко О. В, Тарасова Т. Б. Психологічні особливості емоційного вигорання працівників комерційних підприємств медичного профілю. *Габітус*. 2025. Вип. 75. Т. 2. С. 129-133.

72. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків : Віват, 2020. 512 с.

73. Вартанова О., Кузнецов Д. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-50> (дата звернення: 02.12.2025).

74. Вартанова О., Повзун Д. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73> (дата звернення: 02.12.2025).

75. Обруч Г. В., Пугач (Грищенко) А. Ю., Холодна В. С. Трансформація принципів управління інноваційними змінами підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. URL: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp/arhiv-nomeriv/2025-2> (дата звернення: 20.12.2025).

76. Obruch H. V., Puhach A., Kholodna V. S. Managing innovative changes in railway transport enterprises in the context of global turbulence. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р.). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 310-312.

77. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / укладачі : В. Л. Дикань, Н. Є. Каличева, І. Л. Назаренко. Харків : УкрДУЗТ, 2023. 62 с.

78. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л. М. та ін.; за заг. ред. Л. М. Козара. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

Додаток А

Анкета «Оцінювання рівня стресу та емоційного тиску на транспортному підприємстві»

Блок 1. Робоче навантаження

1. Я часто відчуваю перевантаження через графік роботи (рейси, зміни, понаднормові).
2. Мені вистачає часу на відпочинок між робочими змінами.
3. Я відчуваю, що моє робоче навантаження справедливо розподілене.

Блок 2. Умови праці

4. Умови роботи (транспорт, обладнання, інфраструктура) сприяють зниженню стресу.
5. Я відчуваю себе у безпеці під час виконання своїх обов'язків.
6. Технічні проблеми чи несправності часто створюють додатковий стрес.

Блок 3. Емоційний тиск

7. Я часто стикаюся з конфліктними ситуаціями (з клієнтами, колегами, керівництвом).
8. Я відчуваю емоційний тиск через відповідальність за вантаж/пасажирів.
9. Я можу контролювати свої емоції у складних ситуаціях.

Блок 4. Командна підтримка

10. Я відчуваю підтримку від колег у стресових ситуаціях.
11. Керівництво допомагає вирішувати проблеми, що викликають стрес.
12. У нашому колективі є культура взаємодопомоги.

Блок 5. Загальна стійкість

13. Я зберігаю ефективність навіть у кризових умовах (поломки, затримки, аварійні ситуації).

14. Я рідко відчуваю професійне вигорання.

15. Я впевнений у своїй здатності справлятися з робочими викликами.

Формат відповіді (1-5):

1 – «ніколи / зовсім не згоден»;

2 – «рідко / скоріше не згоден»;

3 – «іноді / важко сказати»;

4 – «часто / скоріше згоден»;

5 – «завжди / повністю згоден».

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Управління людським потенціалом транспортних підприємств в
умовах нестабільності»
автора: ГРИЩЕНКО (ПУГАЧ) Анна Юріївна
(ПІБ автора повністю)

містить 10,97 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

21.12.2025 р.