

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» червня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№15 від «12» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему: **«Розробка стратегії розвитку підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Щербина Сергій Васильович
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.е.н., доц. Сторожук О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
здобувача вищої освіти 4 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
ЩЕРБИНИ Сергія Васильовича
(прізвище, ініціали)

ЗАЯВА

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральнотехнічному національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.04.2024 р.

Підпис _____

* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
канд. екон. наук, доценту
РЯБОВОЛИК Тетяні Федорівні
здобувача першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ЩЕРБИНИ Сергія Васильовича
групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Розробка стратегії розвитку підприємства» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС».

«11» березня 2024 р.

(підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи

Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О. В.

«11» березня 2024 р.

(підпис керівника)

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економічний

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» червня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Щербина Сергій Васильович**

1. Тема роботи: Розробка стратегії розвитку підприємства
2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 12 червня 2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємств та вироблення актуальних пропозицій з удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств.

Завдання: провести концептуальний огляд базових принципів стратегічного управління розвитком підприємства; вивчити теоретичні варіанти методичного оцінювання стратегічного розвитку підприємства; провести діагностику розвитку підприємства з погляду стратегічних цілей транспортного підприємства «ДАК-ТРАНС»; обґрунтувати та запропонувати підходи до удосконалення актуальної стратегії розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС»; розробити техніку комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС».

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичні основи стратегії розвитку підприємства	Сторожук О.В.		
2. Аналіз економічної діяльності та стратегії розвитку підприємства	Сторожук О.В.		
3. Пропозиції з удосконалення розробки стратегії розвитку підприємства	Сторожук О.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	31.05.2024	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	01.06.2024	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	08.06.2024	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	09.06.2024	Виконано
5.	Отримання відгуку наукового керівника	10.06.2024	Виконано
6.	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	12.06.2024	Виконано

Дата видачі завдання
«03» травня 2024 р.

Підпис керівника _____

Сторожук О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання
«03» травня 2024 р.

Підпис здобувача вищої освіти _____

Щербина С.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність концептуальних підходів до визначення поняття стратегії розвитку підприємства.....	7
1.2. Підходи до управління стратегічним розвитком підприємства.....	13
1.3. Методична база інструментів оцінювання стратегічного розвитку підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Оцінка організаційної структури та економічної практики підприємства «ДАК-ТРАНС»	28
2.2. Ретроспективний аналіз стратегічного розвитку та результатів господарювання товариства «ДАК-ТРАНС»	31
2.3. Діагностика ефективності управління стратегічним розвитком підприємства «ДАК-ТРАНС»	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Методичні підходи до удосконалення розробки стратегії розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС» на інноваційних засадах	47
3.2. Стратегія HR-розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС»	55
3.3. Комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС»	60
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Економіко-політичні, екологічні, технологічно-цифрові та культурно-соціальні трансформації спонукають підприємства постійно вести роботу щодо поліпшення своїх процесів стратегічного управління. Непередбачувані, ризиковані та мінливі умови стали новою нормальністю, і, як це не парадоксально, у двадцять першому столітті зміни стануть постійними супутниками функціонування підприємств. Сучасне підприємство повинно демонструвати сміливий профіль і бути готовим вражати ринок інноваційними діями. Досягнення ефективного стратегічного управління вимагає застосування кількох ключових етапів та підходів. Важливим кроком у формування ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємства є обґрунтування цілей і завдань. Останні не є однозначними, а залежать від масиву об'єктивних факторів, таких як здатність управлінського персоналу формувати можливості та управляти ними; життєві цикли підприємства; розвиток лідерства, готовність управлінської команди до змін і ризику; а також сформований фактичний потенціал підприємства. Всі ці фактори є важливими, мінливими та вартими вивчення.

Управління стратегічним розвитком підприємств транспортної галузі дозволяє частково компенсувати нестабільність зовнішнього середовища функціонування таких підприємств. Адже його основна мета полягає в забезпеченні стратегічних переваг, зміцненні матеріально-фінансової бази та підвищенні ринкової стійкості підприємств транспортної галузі у процесі здійснення їх господарської діяльності.

Такий стан справ актуалізує тему даної кваліфікаційної роботи.

Дослідженнями у сфері управління стратегічним розвитком займалися і займаються всесвітньовідомі зарубіжні філософи і дослідники: Сунь-цзи, Майкл Портер, Генрі Мінцберг, а також українські науковці – Ліна Артеменко, Віталій Рудьов, Світлана Гуткевич, Олександр Сумець, Вікторія Артюшок та багато інших.

Праці цих науковців переконують, що стратегічне планування та управління є важливим інструментом для виживання та успішного розвитку підприємства в умовах мінливого та тривожного світу, оскільки допомагає забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових викликів, тому пошуки нових підходів до управління стратегією мають бути неперервними.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємств та вироблення актуальних пропозицій з удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств.

Для втілення цього задуму в роботі намічені та реалізовані такі завдання:

- проведено концептуальний огляд базових принципів стратегічного управління розвитком підприємства;
- вивчено теоретичні варіанти методичного оцінювання стратегічного розвитку підприємства;
- проведено діагностику розвитку підприємства з погляду стратегічних цілей транспортного підприємства «ДАК-ТРАНС»;
- обґрунтовано та запропоновано підходи до удосконалення актуальної стратегії розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС»;
- автором запропонована техніка комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС»;
- з метою практико-орієнтованого впровадження сформовано алгоритм класифікації клієнтів підприємства «ДАК-ТРАНС» у дев'ять груп для реалізації маркетингової стратегії на основі комбінування ABC-аналізу та XYZ-аналізу.

Об'єкт дослідження – управління стратегією розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні деталі управління стратегією розвитку підприємства в нинішніх реаліях.

Наукові методи, застосовані у кваліфікаційній роботі. Аналіз наукової літератури та метод кейс-стаді автор вжив при з'ясуванні сутності управління стратегічним розвитком суб'єкта економіки; систематизації – при вивченні

підходів до оцінювання дієвості стратегій розвитку підприємства; аналізу фінансових звітів, інформації з експертних опитувань фахівців підприємства «ДАК-ТРАНС», емпіричні методи, SWOT-аналіз та метод логічного обґрунтування – для вироблення пропозицій нових підходів до планування стратегічного розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС».

В якості інформаційного підґрунтя кваліфікаційної роботи автор послуговувався посібниками, підручниками зі стратегічного управління, публікаціями у фахових економічних журналах, фінансовою звітністю товариства «ДАК-ТРАНС». Також були використані результати власних теоретичних пошуків автора, висновки, отримані в ході комунікацій з менеджерами товариства «ДАК-ТРАНС», тези науково-практичних конференцій.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у тому, що пропозиції з комбінування двох видів аналізу та поєднанні маркетингової і економічної стратегій, можуть бути доцільними для використання в господарській практиці українських фірм та підприємств.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи – 76 сторінок. Робота включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки. Список джерел, використаних в роботі, нараховує 50 найменувань. Також робота містить додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність концептуальних підходів до визначення поняття стратегії розвитку підприємства

Історичні дослідження обстоюють ідею того, що поняття «стратегія» має свої корені в грецькій мові. Грецьке слово «στρατηγία» (stratégia) складається з «στράτος» (stratos), що означає «армія», і «ἄγω» (ago), що означає «вести» або «керувати». Таким чином, стратегія від початку означала мистецтво керування армією, тобто стосувалася військової науки [43].

Сучасні науковці-розвідники переконані, що підвалинами будь-якої стратегії є трактат Сунь-цзи (VI-V ст. до н.е.) «Мистецтво війни». Авторський твір вміщує 13 глав і формулює всі фундаментальні аспекти війни, квінтесенція яких зводиться до віртуозного уміння маніпулювати ворогом на війні так, щоб перемогти. «Війна це шлях обману» – наріжний камінь ідеї Сунь-цзи. Найголовніше завдання – перемогти за допомогою логіки, хитрощів, без втрат і руйнувань. У своїй праці мислитель Сунь-цзи наголошує на важливості використання інтелекту, дипломатії та маневрування для досягнення цілей, замість безпосереднього застосування сили [43].

У теоретико-пошуковому полі поняття «стратегія» прямо пов'язане із дефініціями «стійкість», «розвиток», «план», «сценарій», «керованість».

Про стратегію, як явище, розмірковували багато вчених і практиків. Професор Гарвардської бізнес-школи, Майкл Портер, дослідник зі світовим ім'ям, поєднував ідеї побудови успішної стратегії із явищем конкуренції. М. Портер сформулював систему поглядів на конкурентні переваги країн. Цю теорію визнають, як нову парадигму в економічній науці. А самого Майкла Портера вважають унікальним стратегом сучасності. Портер наголошував, що ази розробки дієвих стратегій підприємства мають будуватися на постійному моніторингу п'яти виключних сил, слід також аналізувати їхній вплив

(рисунок 1.1). Такий підхід дозволяє не тільки розробити стратегії боротьби з конкурентами, але й визначити потенційні можливості для розвитку. Стратегії, що базуються на ретельному аналізі конкурентного середовища, можуть значно знизити ризики та підвищити шанси на успіх у довгостроковій перспективі. Поняття розвитку, стійкості, керованості органічно вплетені в авторську модель і наукові надбання Майкла Портера є керівництвом до дії сучасних стратегів-менеджерів.



Рисунок 1.1 – Модель п'яти сил Майкла Портера

Джерело: [20]

У своїй праці українська науковиця Л. Артеменко наводить таке визначення: «стратегічне управління – це динамічний процес аналізу середовищ (зовнішнього та внутрішнього), вибору стратегій і реалізації стратегічних планів [37]. Можна сказати, що такий одночасно системний і адаптивний підхід до тлумачення цього поняття є комплексним і враховує різні рівня аналізу, включає оцінку різних факторів (макроекономічних, соціальних, демографічних, політичних та внутрішніх потенцій суб'єкта

економіки). Кінетика економічних реакцій поля, в якому діє підприємство, безумовно, впливає на повороти його розвитку і викликає необхідність переглядати свою стратегію, щоб зберегтися подібно до живої істоти.

Українські вчені В. Рульєв та С. Гуткевич обстоюють авторську позицію щодо явища стратегії так: «стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства» [30]. Зазначені дослідники системно підійшли до такого трактування, наголошуючи, що стратегія включає коло певних елементів (систему), вона розрахована на майбутнє і на формування конкурентних переважань, а також орієнтована на розумний перерозподіл доступних підприємству ресурсів.

У своєму підручнику професор О. Сумець наводить таку тезу: «стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями» [39]. Системно підходячи до тлумачення цього поняття, автор підкреслює, що всі складові частини цілісної системи фірми (продуктивні, фінансові та інші) покликані забезпечити досягнення окресленої мети.

Широкий спектр трактувань поняття стратегії без підведення до єдиного знаменника не означає відсутність однозначності і проблему розуміння, а свідчить про спроби науковців широко поглянути на це унікальне явище і всебічно дослідити його суть. Виходячи з такого плану міркувань, тут дуже доречно згадати висловлювання автора бестселера «Анатомія менеджменту» Генрі Мінцберга: «Кожне трактування додає важливі елементи до розуміння стратегії, спонукаючи нас клопотатися про питання розвитку організацій узагалі» [25].

Аналіз наукової полеміки, наведеної в цьому невеликому переліку джерел підтверджує, що стратегія розвитку підприємства – це комплексний план дій, який визначає вектор і засоби досягнення великих цілей підприємства. Основні ознаки поняття стратегії розвитку підприємства, на нашу думку, включають такі характеристики (рис. 1.2).

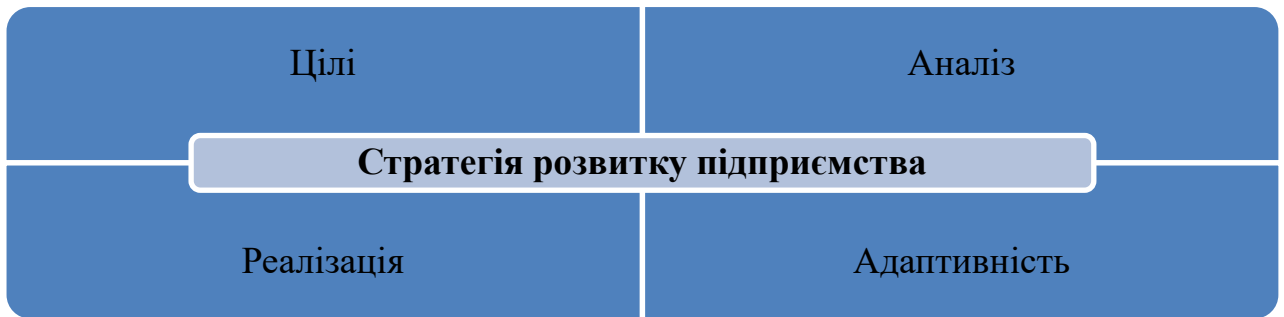


Рисунок 1.2 – Характерні риси стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 9; 50]

Стратегія розвитку орієнтована на тривалий період, зазвичай на 3-5 років або більше, вона враховує перспективи розвитку та можливі зміни на ринку в майбутньому. Цей далекоглядний план дій охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом та інші функціональні області. Стратегія повинна мати чітко визначені цілі та завдання, а також конкретні заходи для їх досягнення.

Розробка стратегічного документу має базуватися на детальному аналізі зовнішніх факторів (ринкові умови, конкуренти, споживачі, правове середовище) та внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства (сильні і слабкі сторони, кадровий потенціал, активи, фінансові ресурси).

Стратегія повинна бути чутливою та невідкладно адаптивною до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє коригувати план дій у відповідь на нові виклики та появу можливостей. План розвитку підприємства спрямований на створення і підтримку конкурентних переваг підприємства на ринку та містити обов'язковість впровадження нових технологій, продуктів або послуг. Стратегія повинна забезпечувати баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями, ризиками і вигодами, а також інтересами різних зацікавлених сторін (власники, працівники, покупці, партнери, населення). Синтез цілей, завдань і окреслених бажаних результатів має бути реалістичним та життєздатним з урахуванням наявних ресурсів і потенціалу підприємства, а також передбачати механізми контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії. Отже, розробка ефективної стратегії

розвитку підприємства є запорукою його успішної діяльності і вимагає всеосяжного підходу та якісно-кількісного аналізу.

Ключові аспекти стратегії розвитку підприємства повинні передбачати алгоритми та протоколи дій колективу для захисту підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Це включає ідентифікацію, оцінку, контроль та моніторинг ризиків, пов'язаних з різними аспектами діяльності підприємства, заходи для захисту від крадіжки або незаконного використання інтелектуальної власності, такої як патенти, авторські права, торгові марки тощо, розробка планів неперервності бізнесу, щоб забезпечити продовження операцій у випадку надзвичайних ситуацій або кризових подій. Воєнний стан та постійні перепони у веденні бізнесу в Україні (блекаути, обстріли, труднощі доставки сировини та продукції та багато іншого) це демонструють.

Створення кадрового резерву та підготовка кадрів для можливого виникнення кризових ситуацій або втрати ключових співробітників є одним із обов'язкових пунктів стратегії. Заходи для захисту від кібератак, включаючи кібербезпеку, резервне копіювання інформації, кіберінцидентний план, кристалізація ефективних відносин з клієнтами, партнерами, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами для взаємодії в надзвичайних ситуаціях та обміну повідомленнями є невід'ємними елементами створення комплексної стратегії захист від різних можливих загроз.

Вивчення економічної літератури дають підстави для висновку, що існують полярні погляди на планування дій підприємства для його стратегічного розвитку. На одному полюсі – ідеї повної відмови від планування (особливо в умовах воєнного стану, коли планувати майбутнє майже нереально), на іншому – складання чіткої формалізованої стратегії з алгоритмами дій, строками, дедлайнами, вимірюваними результатами.

Однозначно, формування стратегії розвитку підприємства – технічно та технологічно складний процес. Але він включає низку критично-важливих принципів. Фундаментальними ми вважаємо окремі з них (їх можна побачити в таблиці 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи формування стратегії розвитку підприємства

Принцип	Канва принципу
Аналітичного підґрунтя	ретельний аналіз внутрішніх ресурсів, здатності виробляти конкурентний продукт, слабких та сильних сторін, оцінка зовнішнього середовища – конкурентів, тенденцій ринку, законодавства
Визначення місії та цілей	ясне формулювання місії підприємства (суть, цінності, амбіції) і встановлення конкретних, життєздатних цілей досягнення місії
Багатоваріантність	окреслення варіантів стратегії розвитку, які найбільше відповідають потребам і можливостям підприємства: стратегія росту, конкурентної боротьби, диверсифікації, інновацій, агресивної експансії
Ресурсної достатності	аудит наявних та врахування нових ресурсів і компетенцій підприємства, потрібних для реалізації обраної стратегії і шляхи забезпечення їх доступності
Контрольованості та адаптованості	гнучкість, пластичність і здатність до коригування відповідно до змін у середовищі та внутрішніх умовах підприємства; налагоджений контроль за виконанням стратегії та готовність до змін у разі необхідності

Джерело: складено за [12; 14; 32]

Ці принципи дозволяють сформувати міцну базу для створення стратегії безпечного розвитку підприємства, створюючи його підготовленість до зовнішніх впливів та мінімізації ризиків майбутнього. Підкреслимо, що у нестабільному середовищі підприємство не може покладатися на стандартизацію, оскільки умови часто змінюються. Тоді потрібен більш гнучкий та адаптивний підхід до розробки стратегії. Розробка гнучких стратегій, які можуть швидко змінюватись у відповідь на нові умови ринку

передбачає готовність до змін у продуктах, процесах і структурах управління.

Диверсифікація продуктового портфеля та ринків збуту зменшує ризики, пов'язані з коливаннями в одній галузі чи на одному ринку. Інвестування в інновації та розвиток нових продуктів дає змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним. Розвиток людських ресурсів допомагає знизити вплив високої плинності кадрів та підвищити загальну компетентність робочої сили. Перехід на більш плоскі та гнучкі організаційні структури полегшує процес прийняття рішень і адаптацію до змін.

Пошук партнерів і створення альянсів сприяє розподілу ризиків. Сценарне планування дозволяє краще підготуватись до можливих змін і мати готовий план дій для різних ситуацій. Активне управління ризиками, включаючи ідентифікацію, аналіз та реагування на них сприяє ранньому попередженню про зміни у зовнішньому середовищі. Використання сучасних аналітичних інструментів і великих даних для прогнозування ринкових тенденцій і поведінки споживачів дає змогу швидше реагувати на зміни. Зосередженість на потребах клієнтів і швидка адаптація до їхніх змін підтримує руку підприємства на пульсі клієнтського задоволення і лояльності.

1.2. Підходи до управління стратегічним розвитком підприємства

З філософської точки зору наявність альтернативи, запасного варіанта траєкторії руху завжди є кращою, ніж ситуація неминучого вибору без вибору. Тому розробка альтернативних стратегій розвитку підприємства є важливою з багатьох позицій. Насамперед, слід зазначити, що ринкове середовище є хитким, хаотичним, без чіткої структури. Воно змінюється через конкуренцію, штучний інтелект, цифровізацію, зміни у смаках споживачів, трудову міграцію, зміни клімату, війни та безлічі інших сучасних явищ. Альтернативні стратегії дозволяють адаптуватися до турбулентності ринку. По-друге, розробка різних стратегій дозволяє підприємству зменшити ризик неуспішної реалізації будь-якої конкретної стратегії чи проекту, оскільки існує план «Б»,

чи навіть «В», «Г» та інші.

Окремий важливий момент: альтернативні стратегії допомагають знайти нові можливості для розвитку підприємства, включаючи розширення ринків, використання нових технологій або створення нових продуктів. Зміни в організаційній структурі або в бізнес-моделі часто потребують альтернативних стратегій, щоб забезпечити плавний перехід і мінімізувати негативний вплив на бізнес. Розвиток і реалізація ефективних альтернативних стратегій може дати підприємству перевагу над конкурентами, дозволяючи йому зайняти більш сильну позицію на ринку.

Отже, розробка альтернативних стратегій розвитку є ключовим елементом успішного управління підприємством в умовах невизначеності та змін. Проєктний менеджмент створює підґрунтя для ефективного організування роботи над конкретними проєктами, які спрямовані на розвиток і впровадження нових ідей та технологій у підприємство, що пристосовує підприємство до змін в економіці знань. Бізнес-аналіз дає ґрунт підприємству для створення стратегій, в основі яких перебувають дані. Лідерство в епоху знань передбачає здатність стимулювати інновації, мотивувати команду до постійно заохочувати до навчання та розвитку, а також вміння сприяти виникненню і поширенню нових ідей і знань на підприємстві.

Управління процесами, якістю, постачанням дозволяє підприємству оптимізувати свої процеси, забезпечуючи якість продукції та послуг, що відповідає вимогам сучасного ринку знань, що поліпшує умови для ефективного використання і розподілу знань всередині підприємства.

Стратегічно, роль лідера на підприємстві є ключовою. Уникнення упередження негативу в управлінні командою – це дуже важливий аспект ефективного лідерства. Успішний лідер практикує в роботі регулярний запис позитивних подій, досягнення команди та окремих працівників, що збалансовує негативні та позитивні аспекти, роблячи позитивні моменти більш видимими та усвідомленими. Систематичні зустрічі, присвячені огляду досягнень та успіхів команди можуть бути щотижневими чи щомісячними.

Збір зворотного зв'язку від усіх членів команди щодо їхніх колег створює більш повну картину про роботу кожного члена команди, включаючи позитивні аспекти, які лідер-менеджер може не помічати. Практика технік усвідомленості, щоб краще розуміти свої емоції та реакції належить до методів позитивного мислення і також є інструментом лідера в стратегічному управлінні. Тренінги та навчальні програми, присвячені емоційному інтелекту, управлінню стресом та позитивному лідерству стає в нагоді при набутті навичок, необхідних для підтримки позитивного фокусу.

Практику висловлення вдячності в команд має бути, як мінімум, щотижневою звичкою керівника дякувати членам команди за їхній вклад та зусилля, що допоможе зміцнити позитивну атмосферу. Коли потрібно надати негативний зворотний зв'язок, лідер робить це конструктивно і доповнює його позитивними аспектами (метод «сендвіч»). Замість зацикленості на проблемах, лідер створює систематичний підхід до їх вирішення. Ці стратегічні підходи зменшують вплив упередження негативу, зосереджують лідера на позитивних аспектах роботи команди.

1.3. Методична база інструментів оцінювання стратегічного розвитку підприємства

Планування стратегії розвитку підприємства сьогодні має відбуватися через призму завдань забезпечення безпеки фізичної, економічної та фінансової. Окрім того, новітні інструменти, які дає для удосконалення стратегічного управління цифрова епоха, мають застосовуватися вчасно, розумно, раціонально (штучний інтелект, великі дані, віртуальна реальність. Важливі питання, які мають методично досліджуватися для формування, коригування і переосмислення стратегії підприємства, на нашу думку, наступні:

- вивчення макроекономічних показників, політичних і регуляторних змін, технологічних інновацій;

- конкурентний аналіз, рейтингування та класифікація постачальників і споживачів;
- фінансовий аналіз, визначення сильних та слабких сторін, оцінка ресурсів;
- визначення стратегічних цілей;
- розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки, скорочення витрат
- визначення необхідних ресурсів для реалізації стратегії, фінансово-інвестиційне, матеріальне, інноваційне та кадрове планування.

Таким чином, стратегічне планування з урахуванням економічної безпеки/небезпеки передбачає комплексний підхід, який поєднує аналіз, планування, впровадження та контроль для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах економічних викликів.

Для застосування в ході досліджень стратегічного розвитку підприємства доцільно використовувати доробок учених-методистів, які переймалися проблемами стратегічного розвитку підприємства і нині над цим працюють. Ці методи є широко відомими, але актуальними. Адаптація їх під виклики сьогодення є цілком можливою.

Одним з перших і малозатратних методів є портфельний аналіз. На думку доцентки Вікторії Артюшок, портфельний аналіз є основним із існуючих видів стратегічного аналізу і представлений він широким методичним апаратом [3].

Дійсно, портфельний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який допомагає підприємствам ефективно розподіляти ресурси між різними господарськими підрозділами та напрямками діяльності. Проводять його, визначаючи основні цілі підприємства та критерії оцінки підрозділів (рентабельність, ринкова частка, темпи зростання, стратегічна важливість). Наступна дія – це збір та аналіз даних про діяльність усіх господарських підрозділів (доходи, витрати, рентабельність, частка ринку, перспективи розвитку). Найпоширенішими моделями є матриця BCG (Boston

Consulting Group), матриця GE/McKinsey та модель ADL. Кожна з них має свої особливості та підходи до оцінки підрозділів.

Частота проведення портфельного аналізу залежить від масштабів аналізу та його мети. Зазвичай портфельний аналіз проводиться один раз на рік, щоб оцінити загальну ситуацію та спланувати ресурси на наступний рік. У деяких випадках, особливо в умовах швидко змінюваного ринку, доцільно проводити додаткові перегляди раз на півроку або квартал, щоб оперативно реагувати на зміни. Також можливі спеціальні ревізії у випадках значних змін у ринкових умовах або внутрішньому середовищі підприємства. безумовним плюсом портфельного аналізу є те, що за його допомогою можна оптимально розподіляти кадрові та фінансові ресурси між підрозділами для піднесення ефективності підприємства, узгоджувати стратегії окремих підрозділів із загальною стратегією компанії, забезпечуючи її цілісність і координацію. Такий методичний підхід забезпечує баланс між підрозділами з швидкою віддачею та тими, що мають довгострокові перспективи. Завдяки оптимізації портфеля підрозділів підприємство може краще адаптуватися до ринкових змін і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Також доцільним є використання PESTEL-аналізу (рисунок 1.3) для стратегічного бачення ситуації навколо підприємства та окреслення траєкторії його розвитку.



Рисунок 1.3 – Складові PESTEL-аналізу для планування стратегії

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 7; 12; 32]

PESTEL-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Він включає аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) чинників. Такий аналіз дає змогу передбачати потенційні загрози та розробляти стратегії розвитку. Так, оцінка впливу політичної нестабільності на постачання ресурсів дає матеріал для відповідного планування альтернативних ланцюгів постачання.

Аналіз соціальних і технологічних тенденцій допомагає підприємствам зрозуміти настрої споживачів та адаптувати свої продукти і послуги відповідно до їхніх потреб. Використання технологій дає в руки стратегам підприємства способи підвищення прозорості та довіри до бренду в умовах підвищеної тривожності споживачів. Вивчення нелінійних економічних трендів та технологічних інновацій дозволяє підприємствам передбачати несподівані зміни на ринку та вживати проактивні заходи. Аналіз економічних трендів дає розуміння впливу глобальних фінансових криз на бізнес.

Вивчення складних правових і екологічних законів допомагає підприємствам краще орієнтуватися в незрозумілому правовому полі та забезпечувати відповідність нормативним вимогам. Моніторинг змін в екологічному законодавстві та їх урахування у виробничо-господарській діяльності підприємства забезпечує відповідність новим стандартам.

Підприємства оцінюють політичну волю та підтримку урядів щодо екологічних ініціатив, враховують економічні стимули і субсидії для екологічно чистих технологій, вивчають інтерес споживачів до сталого розвитку і відповідно коригують продуктовий портфель, інвестують в екологічно чисті технології та інновації. Аналіз екологічних факторів дозволяє підприємствам знижувати вуглецевий слід і зменшувати споживання ресурсів, проводити свою діяльність відповідно до правових норм щодо утилізації відходів та збереження біорізноманіття.

PESTEL-аналіз стає незамінним інструментом для стратегічного

планування, дозволяючи підприємствам залишатися адаптивними, відповідати цілям сталого розвитку, забезпечувати екологічну безпеку і досягати успіху в ринковому середовищі.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це корисний застосовний інструмент для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на підприємство чи проєкт. У контексті воєнного стану SWOT-аналіз слід адаптувати, враховуючи специфічні виклики і динамічні зміни, які характеризують загрози нестабільного світу. Підприємства, які швидко адаптуються до змін і демонструють гнучкість у своїх стратегіях і операціях, матимуть перевагу. Використання нових технологій, інноваційних, сильний і об'єднаний колектив – вітрила, які здатні нести підприємство в морі високого стресу і нестабільності. Обмежені фінансові, людські або матеріальні ресурси можуть перешкоджати ефективній роботі. Невміння керувати стресом і емоційним вигоранням серед співробітників, використання застарілих підходів і процесів, які не відповідають сучасним вимогам – однозначно, є слабкими позиціями підприємства. Використання нових ринкових можливостей, встановлення нових партнерств і співпраці для підсилення, інвестиції у навчання і розвиток співробітників народжують нові можливості для стратегічного розвитку.

Вплив економічних потрясінь і рецесій на фінансовий стан підприємства, політична нестабільність і законодавчі зміни, конкурентний тиск – ризики підприємства.

При формуванні стратегії розвитку підприємства, корисно, з нашої точки зору, звернутися до ідей Дітріха Бреса [27]. Парадокс Бреса демонструє, що додавання нових доріг до вже перевантаженої мережі може погіршити транспортну ситуацію. Тож, можна припустити, що на підприємствах, як і в дорожніх мережах, наявність великої кількості ресурсів або елементів не завжди означає підвищення ефективності. Якщо не враховувати взаємодію між різними компонентами системи, додавання нових ресурсів може призвести до перевантаження і зниження продуктивності. У виробничому

процесі збільшення кількості обладнання або робочих місць може не обов'язково прискорити виробництво, якщо виникнуть додаткові точки затримки або перешкоди. Важливо оптимізувати наявні процеси і усунути вузькі місця перед додаванням нових ресурсів.

Також, при розробці нових продуктів або впровадженні нових технологій підприємства можуть стикатися з аналогічними проблемами. Введення нових продуктів або функцій без належного аналізу їх впливу на існуючу систему може створити нові проблеми. Додавання нових функцій до програмного забезпечення, технології чи послуги без відповідної оптимізації може призвести до зниження продуктивності системи, збільшення часу обробки або виникнення нових помилок.

Розширення організаційної структури або наймання нових працівників може створити додаткові рівні комунікації та управління, що може знизити загальну ефективність і збільшити бюрократичні затримки. Замість збільшення кількості управлінських позицій, підприємство може зосередитися на поліпшенні існуючих процесів комунікації та делегування, що може забезпечити більш ефективне управління та кращі результати.

В ланцюгах постачання додавання нових постачальників або розширення маршрутів доставки без врахування їх взаємодії з існуючою мережею може призвести до збільшення витрат і зниження ефективності. Перед тим, як додати нового постачальника, підприємству слід провести ретельний аналіз логістичних потоків та можливих точок виникнення затримок, щоб визначити, чи дійсно новий постачальник покращить ситуацію.

Зручним у застосуванні і вельми популярним є АВС-аналіз [28; 38; 41]. По суті, АВС-аналіз – це метод класифікації предметів, впорядкування груп або певних об'єктів (запасів, товарів, клієнтів) за їх значущістю для бізнесу на три категорії: А, В та С. Цей метод ґрунтується на принципі Парето (80/20), який передбачає, що приблизно 20% предметів можуть становити 80% вартості або доходу. Найбільш важливі предмети групи «А», які приносять найбільше доходу або мають найбільшу вартість. Це зазвичай 10-20% від загальної

кількості предметів, які становлять 70-80% вартості. Об'єкти середньої важливості – «В», їх 20-30% і становлять вони приблизно 15-25% вартості. Найменш важливі предмети «С» становлять залишок (50-70% від усієї сукупності об'єктів, але лише 5-10% вартості). На початку потрібно визначитись, що саме буде об'єктом аналізу – запаси (сировина, матеріали, запасні частини, малоцінні предмети), товари/послуги чи клієнти. Потім менеджери починають збір даних про вартість, обсяги продажу або інші релевантні показники і ранжують на цій основі предмети за значущістю критерію. Останній крок – розподіл предметів на категорії А, В та С відповідно до принципу, запропонованого Парето.

Варто звернути увагу на те, що застосування АВС-аналізу в умовах кризи, воєнного стану, невизначеності та непередбачуваності економічної та політичної ситуації має полягати у пріоритезації ресурсів, пошуку оптимального варіанта створення запасів, стратегічному підході до планування, управлінню фінансовому на основі наукового підходу та клієнтському сервісі. В умовах обмежених ресурсів важливо сконцентруватися на найцінніших предметах, щоб підтримувати основні потоки доходу навіть у кризових ситуаціях. Можна тимчасово скоротити запаси або обсяги продажу предметів категорій В і С, щоб зосередити ресурси на критично важливих предметах.

Зменшення обсягів товарів категорії С для зниження витрат на зберігання та логістику – також один із доцільних варіантів в кризовій ситуації. Але вкрай важливе забезпечення безперебійного постачання предметів категорії «А», навіть у складних умовах. Необхідною є оцінка ризиків, пов'язаних з кожною категорією предметів, та розробка стратегій для їх мінімізації, а також пошук альтернативних постачальників та маршрутів для забезпечення доступності критичних предметів.

У кризових умовах важливо мати достатній рівень ліквідності. Продаж товарів категорії «С» може швидко забезпечити додаткові кошти, а інвестування ресурсів у розвиток та підтримку найцінніших предметів

допоможе зміцнити позиції підприємства на ринку. Суть нам бачиться в тому, що в умовах кризи важливо забезпечити безперебійне обслуговування клієнтів, які приносять найбільший дохід (категорія «А»). За потреби потрібно переглянути угоди з менш важливими клієнтами (категорії «В» і «С») та зосередити зусилля на найприбутковіших відносинах.

АВС-аналіз є ефективним інструментом для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності управління підприємством, особливо в умовах кризи, воєнного стану та непередбачуваності. Він дає ключ до зосередження на найважливіших аспектах діяльності підприємства, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільність бізнес-операцій.

Потрібно доповнити наведений опис попереднього методу тим, що XYZ-аналіз є одним з методів класифікації запасів, що використовується для управління запасами на складі. Він допомагає визначити рівень варіабельності споживання різних груп товарів і сприяє оптимізації процесів управління запасами. Класифікація за варіабельністю споживання має такий вигляд:

Х-група: товари із стабільним попитом і низькою варіабельністю споживання. Попит на ці товари легко передбачити, і вони зазвичай складають основну частину запасів.

У-група: товари з помірною варіабельністю попиту. Попит на ці товари змінюється залежно від сезонних факторів, маркетингових кампаній або інших періодичних впливів.

З-група: товари з високою варіабельністю попиту. Попит на ці товари є нестабільним і важко передбачуваним.

Так само можна групувати не тільки товари, але і послуги, якщо підприємство працює у сфері послуг – торгівля, транспорт, освіта, тощо.

Застосування для управління запасами має таку архітектуру:

Для Х-групи товарів можна використовувати автоматичне поповнення запасів і стандартні методи планування.

Для У-групи товарів важливо враховувати сезонні коливання та інші періодичні зміни попиту.

Для Z-групи товарів слід застосовувати більш гнучкі методи управління запасами, такі як мінімальні та максимальні рівні запасів, або навіть розглядати можливість замовлення за потребою.

XYZ-аналіз дає підґрунтя для визначення, які товари потребують більшого контролю та моніторингу для забезпечення їх наявності на складі, що дозволяє знижувати витрати на зберігання запасів, зменшувати обсяги надлишкових запасів і уникати дефіциту товарів.

Синергетичний ефект XYZ-аналіз спільно із ABC-аналізом дає змогу отримати більш системне уявлення про управління запасами. ABC-аналіз класифікує товари за їх значимістю для підприємства, а XYZ-аналіз за варіабельністю попиту, що дозволяє створити матрицю ABC-XYZ для більш детального управління запасами.

Доцільно також навести і такий вид методики оцінюванні і складання стратегічних планів, як SPACE-аналіз. Розшифровка аббревіатури така: Strategic Position and Action Evaluation. Ідея цього методу стратегічного планування – в тому, що підприємства визначають свою стратегічну позицію та обирають відповідні стратегії. Принципова конфігурація SPACE-аналізу використовує чотири основні змінні (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Складові SPACE-аналізу для стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [3; 21; 41]

Вплив галузі (IS) оцінюється за такими параметрами, як зростання ринку, рівень технологій, прибутковість, доступ до ресурсів, економія на масштабі, темпи інновацій, бар'єри для входу на ринок, диверсифікація.

Стабільність середовища (ES) включає такі фактори, як макроекономічна стабільність, інфляція, політичні ризики, економічні цикли, ринок праці, валютні коливання, соціальні тренди, рівень корупції.

Конкурентні переваги (CA) аналізує сильні сторони компанії порівняно з конкурентами, такі як частка ринку, унікальні ресурси, інноваційність, пізнаваність бренду, патенти за інтелектуальну власність, надійні зв'язки з постачальниками, висококваліфікований і досвідчений персонал.

Фінансова сила (FS) оцінює фінансову стійкість компанії за показниками, такими як прибутковість, ліквідність, доступ до фінансування, грошовий потік, оборотний капітал, фінансовий ліверидж, резервування.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) є цікавим з практичної точки зору інструментом для стратегічного планування, який дозволяє підприємствам аналізувати вплив різних стратегій на їхню прибутковість [3]. Метод PIMS базується на великій базі даних, яка містить інформацію про бізнес-одиниці з різних галузей та ринків. PIMS дозволяє робити обґрунтовані висновки на основі реальних результатів підприємств, дозволяє оцінювати конкурентне положення підприємства на ринку та визначати фактори, які впливають на її прибутковість, дає можливість оцінити ефективність різних стратегій та їх вплив на фінансові показники компанії, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Методичний підхід PIMS дає змогу ідентифікувати ключові фактори, які впливають на успіх або невдачу бізнесу, такі як ринкова частка, якість продукції, інвестиції в маркетингові заходи. Цей метод допомагає здійснювати довгострокове планування, оскільки враховує тривалий вплив стратегічних рішень на підприємство та проводити порівняльний аналіз бізнес-одиниць як всередині підприємства, так і з зовнішніми конкурентами, що сприяє визначенню найкращих практичних підходів та варіантів.

PIMS є корисним інструментом для навчання менеджерів та стратегів, оскільки надає їм знання про те, які стратегії працюють у різних ринкових умовах. Він є потужним інструментом для стратегічного управління, що

дозволяє підприємствам поліпшити клієнтський портфель, підвищити свою конкурентоспроможність, ефективну роботу, збільшити кількість контактів із цільовою аудиторією та ефективно адаптуватися до змін на ринку.

Фрактальна стратегія сьогоденних підприємств базується на трьох основних імперативах, які визначають успіх у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Однозначно, побудова організації, яка може «думати локально, діяти глобально». Підприємства повинні мати глибоке розуміння потреб і особливостей кожного локального ринку, на якому вони працюють. Локальне мислення дозволяє врахувати специфіку ринку, клієнтські переваги, культурні та регуляторні відмінності. Діючи глобально, підприємства намагаються масштабувати успішні локальні стратегії на глобальному рівні, тобто повторювати свої успіхи в різних регіонах світу. Це вимагає адаптивності та здатності швидко впроваджувати перевірені часом моделі у нових умовах.

Перемога в битві за граничні доходи – наступний важливий імператив. Граничні доходи – це додаткові доходи, які можна отримати, вийшовши за межі основної діяльності. Це можуть бути нові продукти, послуги або ринки, які доповнюють основний бізнес. Підприємства повинні активно шукати і розвивати нові можливості для зростання, які можуть виникати на периферії їхньої основної діяльності. Вміння швидко і ефективно реалізовувати такі можливості є критичним для забезпечення стійкого зростання.

Розвиток можливостей роботи з інтелектуальними даними – ще один важливий напрям побудови стратегії. Підприємства повинні створювати і впроваджувати різноманітні моделі машинного навчання та штучного інтелекту, які допомагають отримувати цінну інформацію з локальних, розрізнених наборів даних. Головне – не в масштабі цих даних, а в умінні ефективно працювати з інтелектуальними алгоритмами. Це означає, що підприємства повинні мати досвід та навички у використанні розумних алгоритмів для аналізу даних, прогнозування тенденцій.

Ці три імперативи взаємодоповнюють один одного і допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, де

зміни відбуваються швидко, а адаптивність та інноваційність стають ключовими факторами успіху.

Резюме теоретичних досліджень першого розділу роботи таке: постійна робота з переосмислення та трансформації стратегії розвитку підприємства в умовах безпрецедентної загрози передбачає безперервне удосконалення та наукову розвідку в плані дієвих практичних інструментів планування стратегії. Активізація повоєнної побудови модернізованої економіки України потребує, передусім, змін ситуації у безпеково-стратегічному плані, для чого потрібні об'єднані зусилля науки і практики. Стратегічно важливим є постійний моніторинг геополітичної ситуації, аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз, а також оцінка їхнього впливу на економічну безпеку підприємств та держави в цілому. Використання сучасних методів і моделей стратегічного планування, таких як сценарне планування, адаптивне управління та управління ризиками дозволяють гнучко реагувати на мінливість умов.

Реверсивне мислення є креативною стратегією, яка передбачає аналіз проблеми, починаючи з кінцевої точки або бажаного результату, і рухаючись у зворотному напрямку для визначення необхідних кроків для досягнення цього результату. Цей підхід аналогічний процесу навігації в лабіринті, де початок з кінцевої точки дозволяє виявити маршрути та короткі шляхи, які могли залишитися непомітними при традиційному підході. Замість того, щоб просуватися від початкових умов до кінцевого результату, реверсивне мислення починається з кінцевого стану і працює назад, що може відкрити нові, інноваційні ідеї та методи. Така стратегія базується на ідеї, що початковий фокус на рішенні може виявити нетривіальні взаємозв'язки та приховані можливості. Замість прямого аналізу проблеми, де існує ризик зіткнутися з інертністю мислення та усталеними підходами, реверсивне мислення дозволяє вільніше підходити до пошуку рішень. Відштовхуючись від кінцевої мети, можна побачити альтернативні шляхи та уникнути пасток, що можуть виникати при традиційному плануванні.

Цей підхід також має корені у когнітивних науках і теорії прийняття

рішень. Зокрема, концепція зворотного планування використовується у штучному інтелекті та робототехніці, де алгоритми планування часто починають з бажаного стану системи та визначають послідовність дій, які призведуть до цього стану. Реверсивне мислення застосовується і в інших сферах, таких як інженерія, стратегічне управління, та навіть у психотерапії, де воно допомагає у формуванні чітких цілей і шляхів їх досягнення.

Таким чином, реверсивне мислення не лише сприяє генерації креативних рішень, але й стимулює інноваційні підходи у вирішенні складних проблем, пропонуючи новий спосіб бачення і взаємодії з ситуаціями, які потребують нестандартного підходу.

Активізація спільнот між науковими установами та підприємствами для розробки новітніх технологій, інноваційних продуктів та рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, залучення інвестицій у науково-дослідницькі проєкти, що мають стратегічне значення для економіки країни (розробку нових матеріалів, енергозберігаючих технологій, цифрових рішень тощо). Розвиток системи освіти та підвищення кваліфікації фахівців, які будуть здатні впроваджувати інноваційні рішення та ефективно управляти підприємствами в умовах нестабільності. Необхідне запровадження програм державної підтримки, спрямованих на стимулювання наукових досліджень та інноваційної діяльності, зокрема через податкові пільги, гранти та інші фінансові інструменти, а також залучення міжнародного досвіду та партнерів для реалізації спільних проєктів у сфері економічного розвитку та безпеки, а також інтеграція у глобальні інноваційні мережі. Об'єднання зусиль науки та практики дозволить створити ефективні інструменти для розвитку підприємств в умовах нестабільності, забезпечить стійкість економіки та сприятиме її модернізації у повоєнний період. Так, відбудова після війни – це виклик, який вимагає стратегічного планування з боку підприємств і влади. Інфраструктура, економіка та соціальні системи суттєво пошкоджені, і для відновлення потрібні великі інвестиції та ресурси, а також знання, панування пріоритетів, управління викликами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка організаційної структури та економічної практики підприємства «ДАК-ТРАНС»

Підприємство «ДАК-ТРАНС» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Напрямок його діяльності – перевезення габаритних вантажів за допомогою вантажного автомобільного транспорту, прокладання маршрутів, розрахунок витрат. Підприємство «ДАК-ТРАНС» є представником галузі транспортної логістики. Зауважимо, що транспортна логістика є важливою складовою ланцюга постачання, яка забезпечує ефективне переміщення вантажів від пункту відправлення до пункту призначення в межах встановлених термінів і з мінімальними витратами. У випадку автотранспорту – це принцип «від дверей до дверей». Діяльність досліджуваного підприємства охоплює процеси планування, реалізації та контролю руху товарів, інформації та ресурсів, необхідних для підтримки економічної діяльності підприємств.

Основою діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС» є складання оптимального маршруту, що дозволяє зменшити час доставки та матеріальні витрати, що досягається за допомогою сучасних методів управління та інформаційних технологій, які забезпечують накопичення і аналіз даних про транспортні шляхи, трафік, метеорологічні умови та інші фактори, що впливають на перевезення. Зокрема, використовуються системи глобального позиціонування (GPS), геоінформаційні системи (GIS) та програмне забезпечення для планування маршрутів, що дозволяє вибрати найкращий варіант транспортування.

Оптимізація маршруту включає врахування різних параметрів, таких як відстань, час у дорозі, вартість перевезення, тип і стан транспортних засобів,

обмеження на вантажопідйомність та інші фактори. Завдяки цьому можна досягти максимального використання ресурсів і зниження витрат на логістичні операції. Крім того, оптимізація дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище, знижуючи викиди парникових газів і споживання палива.

Окрім організації перевезення вантажів та забезпечення безпеки на дорогах, базові напрями роботи підприємства «ДАК-ТРАНС» охоплюють ще й інші (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Блоки господарської діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: сформовано автором на базі власних досліджень

У своїй роботі підприємство «ДАК-ТРАНС» підтримує формування сегменту своїх постійних покупців з використанням стратегії індивідуального підходу до покупця, пропонує послуги, які максимально відповідають

потребам замовників. Призначає персонального менеджера для постійних клієнтів, які знають всі особливості та потреби клієнта. Надає своїм постійним замовникам додаткові послуги, а також постійно навчає своїх співробітників для забезпечення високого рівня обслуговування. На підприємстві «ДАК-ТРАНС» практикується надання клієнтам постійної технічної підтримки та консультацій, пропонуються розширені гарантії безпечності доставки. Підприємство «ДАК-ТРАНС» підтримує високі стандарти чесності та прозорості в усіх взаємодіях з клієнтами, включаючи відкритість інформації про умови обслуговування та ціни. Активний збір фідбеку від замовників щодо їхнього досвіду обслуговування – також один із пунктів роботи підприємства. Проведення регулярних оглядів для оцінки життєстійкості поточних стратегій та визначення нових можливостей для розвитку – все це в полі зору керівництва і спрямоване на розширення діяльності товариства.

Підприємство «ДАК-ТРАНС» має традиційну структуру управління, що охоплює загальні збори учасників (засновників). Збираючись, вони приймають найважливіші рішення щодо діяльності товариства, зокрема затвердження статуту, вибори наглядової ради, документування фінансових звітів, розгляд варіантів розподіл прибутку.

Виконавчий орган (дирекція) представлений в особі директора та його заступника з комерційних питань. Вони відповідають за поточне управління діяльністю підприємства. Відділ логістики здійснює планування та управління транспортними потоками, займається пошуком і прокладанням найліпших маршрутів. Відділ перевезень відповідає за організацію та контроль перевезень, роботу з водіями та всі аспекти, пов'язані з транспортом. Управління фінансами, бюджетуванням, веденням синтетичного та аналітичного обліку, роботою з податковою службою проводить бухгалтерія.

Наймом та управлінням персоналом, навчанням, організацією курсів, тренінгів, підвищенням кваліфікації займається працівник, відповідальний за кадри. Така структура дозволяє організувати управління та координацію всіх процесів на підприємстві.

2.2. Ретроспективний аналіз стратегічного розвитку та результатів господарювання товариства «ДАК-ТРАНС»

Для аналізу минулих років у змінах господарської діяльності підприємства важливо почати з комплексного аналізу деяких основних блоків. Потрібно дати відповідь на питання, які основні джерела доходів і які витрати пов'язані з діяльністю підприємства? Яка рентабельність перевезень та які фактори впливають на її зміну? Який вигляд має структура грошових потоків, та чи є у підприємства проблеми з ліквідністю?

Важливо також знати, хто основні клієнти підприємства (корпоративні, приватні) і яка частка припадає на кожного з них, який рівень задоволеності клієнтів та лояльності, які додаткові послуги надаються клієнтам і як вони впливають на загальний обсяг продажів.

Передусім, потрібно відмітити, що перевезення вантажів на підприємстві «ДАК-ТРАНС» здійснюється на основі договору на перевезення та заявок. Організація перевезення вантажів представляє собою сукупність операцій та технічних засобів їх реалізації, які разом забезпечують переміщення вантажів від місця відвантаження до місця їх очікування.

Основні етапи організації роботи з перевезення вантажів в товаристві «ДАК-ТРАНС»: 1) оформлення договору та заявки; 2) підготовка вантажу до транспортування; 3) завантаження вантажу; 4) транспортування, 5) розвантаження, 6) документальне оформлення.

Оформлення договору та заявки відбувається завдяки складанню договору на перевезення, що, по-суті – формальний документ між перевізником і замовником, який визначає умови, зобов'язання та права обох сторін. Також оформлюється заявка на перевезення – документ, який містить інформацію про вантаж, місце та час відвантаження і доставки, а також особливі вимоги до перевезення.

Підготовка вантажу до транспортування включає етапи пакування для захисту вантажу від пошкоджень під час транспортування та маркування,

тобто нанесення інформації на пакування для ідентифікації вантажу, його напрямку та особливостей обробки.

Завантаження вантажу є третім кроком. Завантажувальні роботи проводяться з використанням спеціалізованого обладнання та техніки для завантаження вантажу на транспортний засіб.

Далі – по процедурі відбувається транспортування вантажу, тобто вибір маршруту та його оптимізація для мінімізації часу та витрат. Моніторинг та супровід, інакше – контроль за станом вантажу та його переміщенням під час транспортування.

Розвантаження вантажу включає розвантажувальні роботи з використанням технічних засобів для зняття вантажу з транспортного засобу. Плюс до цього обов'язковою має бути перевірка вантажу, тобто його огляд на предмет цілісності та відповідності умовам договору.

Документальне оформлення передбачає підписання актів, що представляє собою документальне підтвердження передачі вантажу замовнику, та фінансові розрахунки, пов'язані з оплатою послуг перевезення. Технічними засобами перевезення вантажів в «ДАК-ТРАНС» є автомобілі. Підйомно-транспортне обладнання включає крани, навантажувачі.

Імунітет підприємства «ДАК-ТРАНС» до ринкових випробувань багато в чому залежить від стану його основних засобів, тому що основні засоби є ключовим активом, що забезпечує виробничий процес і стабільність бізнесу. Зміни у первісній вартості і зносу основних засобів можуть бути індикаторами стану сталості підприємства. Збільшення первісної вартості основних засобів свідчить про інвестиції у розвиток виробничих потужностей або оновлення обладнання. Це позитивний сигнал, що вказує на модернізацію, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Зменшення первісної вартості свідчить про продаж або ліквідацію застарілого чи невикористовуваного обладнання, що може бути як позитивним (оптимізація активів), так і негативним (скорочення виробничих потужностей). Високий рівень зносу основних засобів говорить нам про

застаріле обладнання, що потребує заміни. Це – сигнал про необхідність інвестицій у нове обладнання, щоб зміцнити ефективність виробництва.

Аналіз змін у первісній вартості та стані зносу основних засобів дозволяє оцінити, наскільки підприємство готове до ринкових випробувань, його здатність підтримувати та модернізувати виробничі потужності, а також загальну фінансову стійкість, і економічну ефективність. Як бачимо з рисунка 2.2, у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, вартість основних засобів підприємства знизилася на 8 тисяч грн, знос їх підвищився на 8 тисяч грн, змін у первісній вартості не було. Хоча у попередні роки картина виглядає більш позитивно. Наприклад, у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося збільшення первісної вартості основних засобів на 260 тисяч грн.

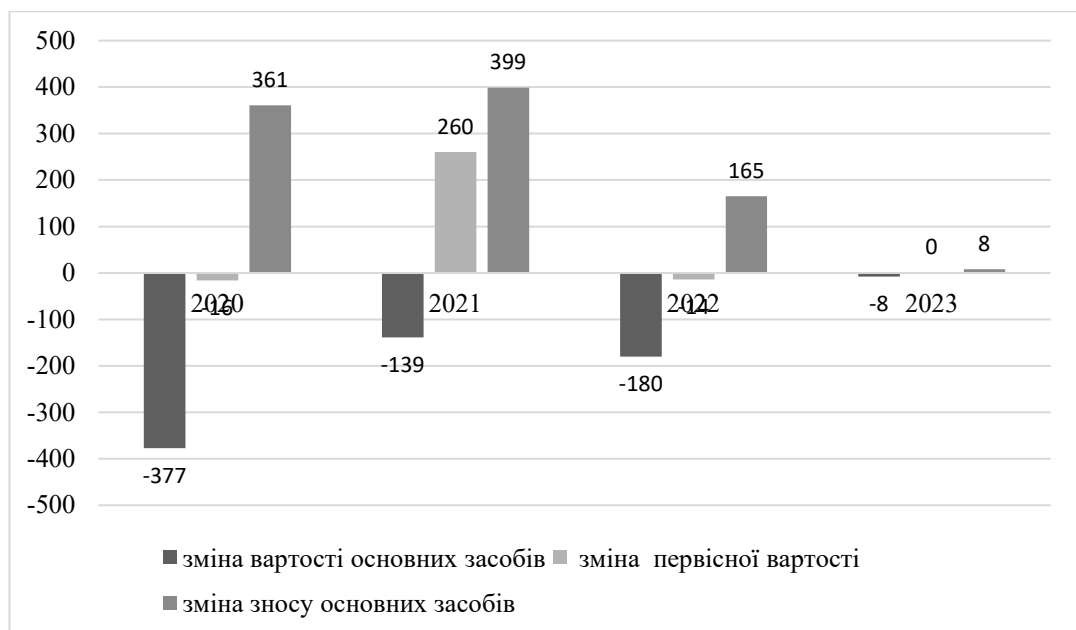


Рисунок 2.2 – Зміни у вартості основних засобів «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розраховано автором на основі звітів підприємства (додаток Б)

Стосовно оборотних активів підприємства «ДАК-ТРАНС», до яких входять різні види активів, які відносно нескладно можна перевести в грошові кошти протягом одного операційного циклу. А саме, мова йде про готівку, грошові кошти на банківських рахунках, короткострокові фінансові інвестиції, заборгованість клієнтів за надані транспортні послуги, аванси, видані

постачальникам, запаси, матеріали для ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів. Ці активи забезпечують оперативну діяльність підприємства, включені до процесу перевезення вантажів, обслуговування та ремонту засобів транспорту. Їх динаміка за роками 2019-2023 рр. наведена на рисунку 2.3.

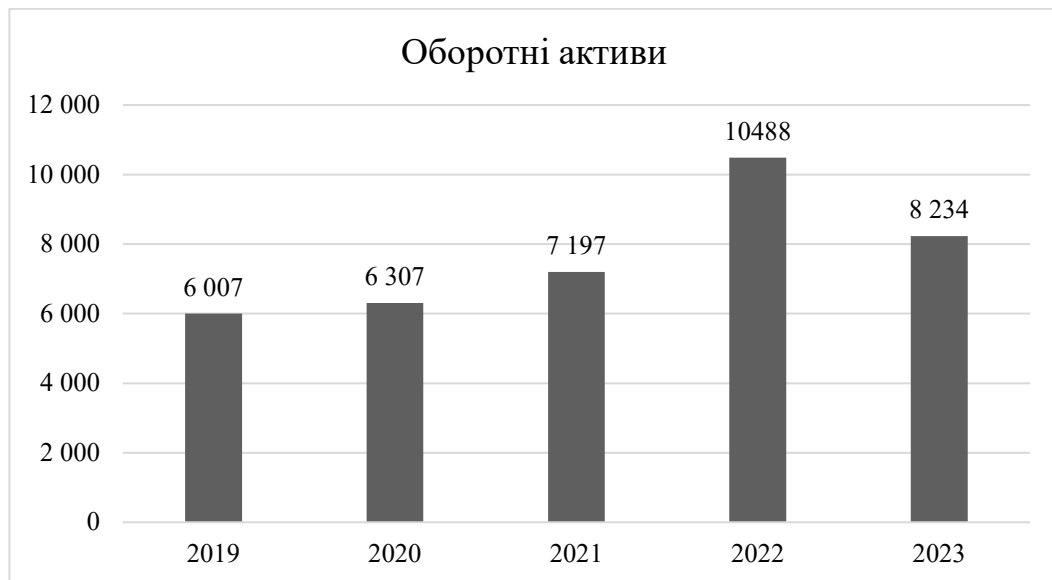


Рисунок 2.3 – Оборотні активи (вартість) в «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розраховано автором на основі звітів підприємства (додаток Б)

Зміни в оборотних активах підприємства «ДАК-ТРАНС» впливають на його фінансову стійкість, коригування стратегії та операційну діяльність, особливо в умовах повномасштабної війни. У 2022 році розмір оборотних активів зріс, він мав максимальне значення за термін аналізу – 10488 тис. грн, тому що підприємство збільшило запаси пально-мастильних матеріалів та запасних частин, готуючись до забезпечення безперервної роботи в умовах війни та нестабільних поставок. Але попит на транспортні послуги був нестабільним, запаси пально-мастильних матеріалів та запасних частин вичерпувалися через труднощі з новими поставками, тому що ринок нафтопродуктів був дуже нестійким і непередбачуваним. У 2023 році розмір оборотних активів склав 8234 тис. грн, тобто знизився на 21%. У 2019-2021 роках коливання розмірів оборотних активів було незначним і склало: 2019 рік

– 6007 тис. грн; 2020 рік – 6307 тис. грн; 2021 рік – 7197 тис. грн. Дебіторська заборгованість у 2022-2023 рока була вищою, ніж у 2019-2021 роках, тому замовники послуг підприємства також відчували фінансові труднощі і ризики неплатежів посилювалися.

Проаналізуємо запаси підприємства «ДАК-ТРАНС». Бензин, дизельне паливо, моторні оливи, гідравлічні рідини, резервні деталі для транспортних засобів, шини, акумулятори, ремені, фільтри та інші витратні матеріали, інструменти, хімічні реагенти, миючі засоби для технічного обслуговування автотранспорту – це сукупно представляє його запаси. На рисунку 2.4. відображені коливання у запасах. У 2022 році, з початком повномасштабного російського вторгнення, підприємство протягом року активно накопичувало запаси. У 2022 році їх обсяг був 3744 тис. грн, у 2023 році вони зменшилися до 2564 тис. грн. Щодо попередніх років, то варто зауважити, що у 2020 році розмір запасів підприємства «ДАК-ТРАНС» був найменшим – 1956 тис. грн.

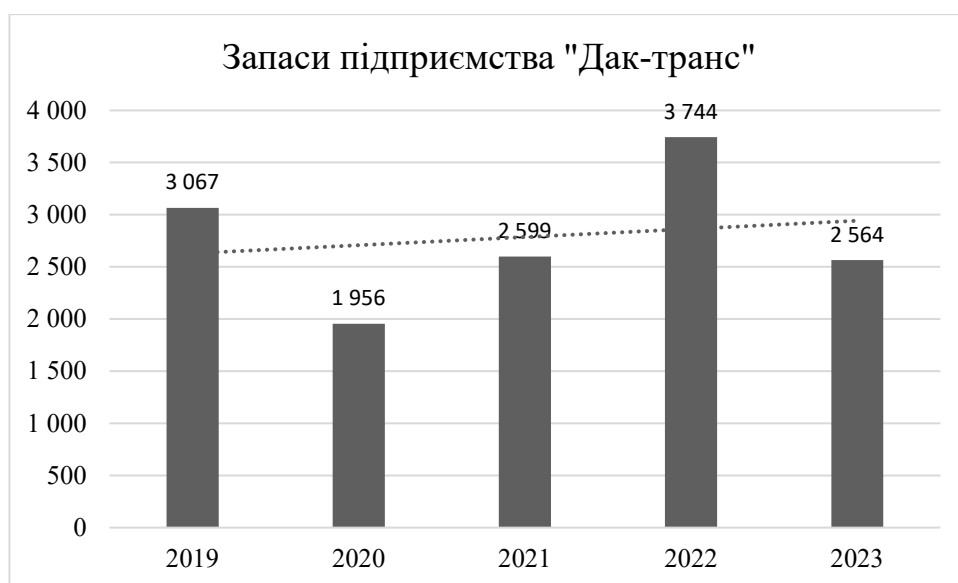


Рисунок 2.4 – Вартість запасів підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розраховано автором на основі звітів підприємства (додаток Б)

У процесі стратегічного планування цінним є проведення SWOT-аналізу, що допомагає директору і менеджерам оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони товариства, а також зовнішні можливості та загрози. Це створює чітке уявлення про поточний стан справ та дозволяє визначити, що

саме потрібно посилити або згладити. Спрямовання зусиль на пріоритезацію ресурсів уможливорює ефективне розділяння ресурсів, зосереджуючи увагу на ключових аспектах, які чинять максимальний вплив на успіх. Можна інвестувати більше саме в ті напрямки, які мають найбільший потенціал для зростання або зміцнювати найбільш критичні слабкі сторони.

В умовах війни та високої нестабільності SWOT-аналіз допомагає швидко виявляти зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та відповідно коригувати свою стратегію. Отже, SWOT-аналіз є незамінним інструментом для побудови стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС», особливо в складних умовах війни. Він дозволяє краще зрозуміти своє місце на ринку, ідентифікувати критичні аспекти діяльності та формувати життєздатні плани дій для досягнення успіху. Результати аналізу SWOT відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати SWOT-аналізу ситуації на підприємстві
«ДАК-ТРАНС» у 2023 році

Сильні сторони: -гнучкість та адаптивність -локальне знання ринку -досвідчений персонал -інноваційні рішення	Слабкі сторони: -обмежені фінансові ресурси -ризики безпеки -проблеми з інфраструктурою -залежність від зовнішніх факторів
Можливості: -зростання попиту на логістичні послуги -підтримка з боку держави та міжнародних організацій -розширення географії діяльності -розвиток співпраці	Загрози: -ескалація військових дій -економічна нестабільність -зміни в законодавстві -ріст конкуренції

Джерело: проведено автором

Підприємство є середнім за розмірами, тому має змогу швидше адаптуватися до змін умов ринку та вимог клієнтів. Глибоке розуміння

місцевого ринку дозволяє підприємству успішно працювати в регіонах. Наявність кваліфікованого персоналу, який добре знайомий з логістичними процесами та умовами роботи в Україні також є сильною стороною підприємства. Можливість впровадження нових технологій та управлінських рішень для оптимізації роботи та підвищення ефективності також допомагає підприємству виживати.

Але проблемою є недостатність фінансування для інвестицій у нову техніку, інфраструктуру або модернізацію. Високий рівень небезпеки для перевезень у зв'язку з бойовими діями та нестабільною ситуацією в країні ослабляє позиції підприємства. Зруйнована або місцями сильно пошкоджена транспортна інфраструктура у певних регіонах робить довгими маршрути перевезень і дестабілізує фінансовий стан підприємства. Існує також висока залежність від цін на паливо, запасні частини, шини, акумулятори, що постійно та лавиноподібно зростають через війну.

Збільшення потреб у перевезенні гуманітарної допомоги, військових вантажів та товарів першої необхідності відкриває нові можливості для підприємства «ДАК-ТРАНС». Існує також варіант пільгових умов фінансування від уряду та міжнародних донорів. Зберігається можливість розширення діяльності на нові регіони та сусідні держави. Встановлення нових партнерських відносин з іншими підприємствами та організаціями для спільної роботи в умовах війни також є додатковою можливістю для збереження підприємства як економічного суб'єкта.

Загострення бойових дій може призвести до повного зупинення перевезень у деяких регіонах або пошкодження транспортних засобів. Інфляція, знецінення гривні та зростання цін на паливо цілком можливо негативно вплинуть на фінансовий стан підприємства. Невизначеність у законодавчому полі та часті зміни регулювань ускладнюють і несуть ризики для діяльності підприємства. Збільшення конкуренції з боку інших транспортних підприємств, що пропонують вигідніші умови або мають доступ до кращих ресурсів також загрожує фінансово-економічній стабільності.

Потрібно також окремо акцентувати увагу на перегрітості галузі автотранспортних перевезень через зростання тарифів. Імовірно, це може змусити в майбутньому вантажовідправників шукати альтернативні способи транспортування товарів або знижувати обсяги перевезень. Підвищення транспортних витрат, які закладаються у вартість товарів, призведе до зростання цін на кінцеві продукти, що вплине на інфляцію та купівельну спроможність споживачів. Дрібні компанії, які не зможуть пристосуватися до підвищених витрат та умов конкуренції, можуть збанкрутувати, що зменшить кількість гравців на ринку і, відповідно, ослабить конкуренцію. Високі офіційні тарифи можуть підштовхнути деякі фірми і підприємства до використання нелегальних схем для зниження витрат, що може створити додаткові ризики для безпеки та правового поля.

Аналіз співвідношення вартості власного капіталу підприємства «ДАК-ТРАНС» та суми його поточних зобов'язань є важливим аспектом фінансового аналізу, який дозволяє оцінити фінансову стійкість та ризики підприємства. Результати такого аналізу унаочнено нами на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Співвідношення вартості власного капіталу і поточних зобов'язань підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розраховано автором на основі звітів підприємства (додаток Б)

Сума поточних зобов'язань у цього підприємства була найбільшою у 2022 році – 9560 тис. грн, у 2023 році уже зафіксовано зниження до 7262 тис. грн. у попередньому періоді вони були такими: 2019 рік – 5991 тис. грн, 2020 рік – 5835 тис. грн; 2021 рік – 6478 тис. грн. А коливання розмірів власного капіталу не дуже різке. Від найменшого у 940 тис. грн в 2019 році – до найбільшого у 1193 тис. грн у 2023 році.

Очевидно, що власний капітал товариства є низьким порівняно з поточними зобов'язаннями, що певним чином загрожує його фінансовій стабільності та ризикостійкості. Підприємство більше залежить від кредиторів, що може стати проблемою у разі виникнення фінансових труднощів. Крім того, відносно низький власний капітал обмежує можливості підприємства у фінансуванні розвитку та нових рішень для удосконалення діяльності. Негативний сигнал також полягає у тому, що низькі розміри власного капіталу порівняно з боргами можуть відлякувати потенційних інвесторів через високий ризик і можливі фінансові проблеми. Низький власний капітал знижує можливості для довгострокового розвитку і реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Стратегія розвитку повинна включати плани зниження фінансового ризику, наприклад, шляхом раціоналізації витрат, покращення управління запасами або розширення джерел фінансування, максимізацію виручки. Слід сказати, що додаткове зростання поточних зобов'язань у подальшому може вплинути на стратегію розвитку підприємства, вимагаючи ретельного аналізу і вибору оптимального напрямку дій для забезпечення фінансової стійкості, рівноваги та досягнення стратегічних цілей.

Для більш глибокого розуміння ситуації проаналізуємо чистий оборотний капітал підприємства «ДАК-ТРАНС», який визначається нами як різниця між оборотними активами і поточними (короткостроковими) зобов'язаннями. Нами з'ясовано, що підприємство вкладає більше коштів у запаси та дебіторську заборгованість для підтримки зростання обсягів продажів або операційної діяльності. Це відбувалося у 2022-2023 роках.

Результати наших розрахунків, зведені на рисунку 2.6 переконують у цьому. Обсяги чистого оборотного капіталу у 2022 році – 929 тис. грн, у 2023 році – 973 тис. грн, тобто на 44 тис. грн більше. У попередні роки роботи підприємства цей аналізований показник був значно меншим, але повільно зростав: кризовий 2019 рік – 16 тис. грн; 2020 рік – 472 тис. грн; 2021 рік – 719 тис. грн.



Рисунок 2.6 – Динаміка чистого оборотного капіталу підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розраховано автором на основі звітів про фінансові результати підприємства (додаток В)

Маємо застерегти, що значне збільшення запасів відволікає оперативні кошти, а зростання дебіторської заборгованості може призвести до накопичення проблем з отриманням платежів від клієнтів.

Ще потрібно сказати про те, що розуміння потреб кожного працівника на підприємстві «ДАК-ТРАНС» дозволяє створювати персоналізовані програми розвитку та визнання (індивідуальні цілі, розвиток кар'єри). Забезпечення демократії та відкритості в системі винагород і визнання, а також залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяє відчуттю справедливості та впевненості в тому, що їхні зусилля будуть відзначені. Врахування потреб працівників у рівновазі між роботою та особистим життям, шляхом пропозиції гнучких графіків роботи, позитивно сприяє їй мотивації.

Кожен працівник у колективі має свої унікальні характеристики, сильні сторони і потреби. Це розуміє адміністрація. Створення інклюзивного та різноманітного робочого середовища допомагає забезпечити, щоби кожен співробітник міг відчути себе цінним та важливим. Навчання (курси, тренінги, контекстні зібрання) адаптовані до індивідуальних потреб різних типів особистостей, що досить сприяє підвищенню мотивації, ефективності та задоволення працівників. Звісно, жодна типологічна модель не може повністю охопити всю складність людської природи, тому адміністрація застосовує ці знання з обережністю, постійно балансує між врахуванням індивідуальних відмінностей працівників і здатністю до упевненого управління та досягнення цілей підприємства.

Безумовно, з точки зору удосконалення процесів управління і формування стратегії розвитку підприємства по-новому, виключною є роль менеджера на підприємстві «ДАК-ТРАНС». Роль управлінця-стратега в сучасному світі постійно еволюціонує. Тому підприємства постійно навчає своїх менеджерів, культивуючи в них готовність реагувати на зміни в середовищі, безперервно вчитися, позитивно ставитися до роботи, навіть у сьогоdnішніх умовах невизначеності та змін. Керівництво заохочує в менеджерах, відповідальних за виконання стратегічних показників, вміння будувати партнерські стосунки з колегами, керівництвом, клієнтами, а також ефективно планувати та координувати робочі проекти. Підприємство постійно навчає своїх співробітників цифровій грамотності, вмінню користуватися різноманітними програмними продуктами та онлайн-сервісами, стимулює готовність швидко освоювати нові технології, такі як штучний інтелект, інструменти для аналізу даних, графічні редактори тощо.

В останні роки на підприємстві велика увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, умінню будувати здорові робочі стосунки, знанню іноземних мов для спілкування з колегами та клієнтами з інших країн. Все це необхідно, щоб працювати в сучасному динамічному середовищі, використовуючи сучасні підходи до організації робочого процесу.

2.3. Діагностика ефективності управління стратегічним розвитком підприємства «ДАК-ТРАНС»

Оцінка управління стратегічним розвитком підприємства «ДАК-ТРАНС», здійснена нами в підрозділі 2.3 другого розділу цієї роботи, розкрила багато важливих моментів у діяльності даного економічного суб'єкта.

Спершу варто підкреслити, що у контексті повномасштабної російсько-української війни, місія та бачення стратегії розвитку відображає як поточні реалії, так і перспективи на майбутнє. Товариство прагне забезпечити надійні, безпечні та ефективні перевезення вантажів в умовах військового стану, підтримуючи національну економіку та сприяючи захисту країни. Лідер підприємства бачить його провідним підприємством у сфері вантажних перевезень, що підтримує стійкість і розвиток країни в умовах війни та післявоєнного відновлення. Керівництво підприємства виступає за постійне вдосконалення логістичних рішень, впровадження технологій оновлення та зміцнення партнерських відносин, щоб забезпечити процвітання спільноти.

Стратегічними цілями підприємства «ДАК-ТРАНС» сьогодні є цілі, відображені на рисунку 2.7. Підприємство поставило за мету впровадження додаткових заходів убезпечення вантажів, транспортних засобів і своїх працівників в умовах військових дій, також прагне до виконання цілі забезпечення своєчасних перевезень вантажів за будь-яких обставин, оптимізуючи маршрути та використовуючи сучасні технології управління логістикою та сприяння безперебійному постачанню товарів і матеріалів, необхідних для підтримки української економіки та військових потреб. Впровадження сучасно-новітніх технологій для підвищення ефективності логістичних процесів і забезпечення конкурентних переваг – теж вагома ціль.

Глобально підприємство націлене на післявоєнне відновлення України. Тому ведеться підготовка до активної участі в післявоєнному відновленні країни щодо покращення логістичних процесів для тотального контролю витрат, розроблено план оновлення та розширення автопарку з урахуванням

сучасних технологій і екологічних стандартів, а також розвитку нових напрямків діяльності та послуг, включно із перевезеннями спеціалізованих вантажів, пропонування логістичних консалтингових послуг тощо.

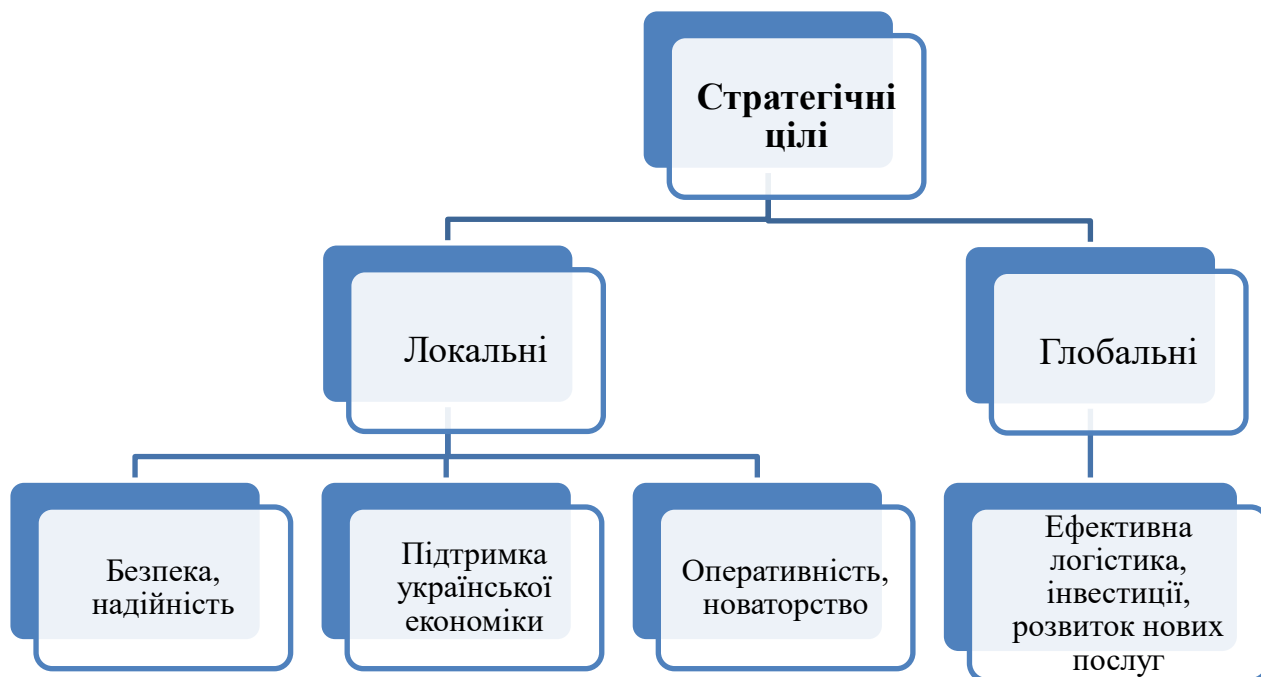


Рисунок 2.7– Стратегічні цілі підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ключовими цінностями для підприємства «ДАК-ТРАНС» є відповідальність перед клієнтами, діловими партнерами та громадою і суспільством за надані послуги та їх якість, високий рівень професійної підготовки персоналу та невинне підвищення кваліфікації, внесок у захист і відновлення країни, підтримка національної єдності та стійкості, прагнення до впровадження передових рішень у всіх аспектах діяльності, спільна робота для досягнення потужних цілей та подолання викликів.

Топ-менеджмент підприємства «ДАК-ТРАНС» розробляє різні варіанти стратегій для досягнення встановлених далекосяжних і ближніх цілей, постійно веде роботу щодо з'ясування потенційних ризиків і способів їх мінімізації, беручи до уваги часові рамки і відповідальних осіб.

Підприємство «ДАК-ТРАНС» є гравцем на ринку вантажних перевезень з 2001 року, тому очевидно, що керівництво і топ-менеджери – люди з

вираженим стратегічним мисленням. Вони не уникають складних проблем, а намагаються зрозуміти їх і знайти ефективні рішення, використовують свою когнітивну гнучкість та нелінійне мислення для аналізу ситуації з різних боків і часто знаходять нетривіальні шляхи вирішення проблем. Іноді керівництво підприємства використовує евристичні методи у випадках, коли це необхідно.

Зараз, під час повномасштабної війни підприємство «ДАК-ТРАНС» стикається з численними ризиками, що безумовно є істотним фактором та причиною коригування стратегії та тактичних кроків у його діяльності. Вантажівки та інфраструктура щодня можуть стати об'єктами військових дій, що може призвести до втрати транспорту, вантажу і навіть людських життів. Закриття або блокування ключових транспортних шляхів веде до затримок і ускладнення логістики. Проблеми з постачанням палива впливають на здатність здійснювати перевезення. Невизначеність у фінансовій сфері, зростання витрат на операційні потреби, інфляція, зміни валютних курсів – також вагомі ризики для роботи підприємства. Зниження попиту на послуги перевезень через економічну кризу – безперечний великий ризик.

Однозначно існує ризик втрати ключових співробітників через мобілізацію до лав Збройних сил України, а також не зникає загроза зниження продуктивності праці через психологічний стрес та невизначеність серед працівників. Реалізація планування дій у випадку надзвичайних ситуацій (НС) на підприємстві вимагає систематичного підходу, який включає кілька ключових етапів. Перш за все, на підприємстві проводять ідентифікацію специфічних для підприємства загроз, тобто визначення унікальних ризиків, пов'язаних з типом діяльності та іншими факторами. Аналіз кожної загрози проводять експерти. Визначено ключові контакти, канали зв'язку та процедури інформування директора і працівників. Проводять також тренінги для працівників щодо дій у випадку НС, використання обладнання для надання першої допомоги та евакуації. Розроблено план евакуації, інструкції з використання протипожежного обладнання, здійснюються навчання та тренування. Визначено безпечні місця, підготовлений необхідний запас

ресурсів, розроблені специфічні інструкції для кожного типу катастрофи. Підприємство підтримує міцні контакти із пожежною службою, поліцією, швидкою допомогою та іншими організаціями, залучає до спільних навчань і симуляцій місцеву службу ДСНС.

На підприємстві також встановлено максимально допустимого зниження обсягів виконання функцій. Так, до прикладу, критична функція – обробка замовлень клієнтів має допустиме зниження до 50% оброблених замовлень на день, а допустимий час простою – до 48 годин.

Основні служби, які забезпечують виконання критичних функцій – це логістика, фінанси та служба інформаційної підтримки. Критично важливі працівники у цих службах, які необхідні для безперервного функціонування організації під час кризи – системний адміністратор та спеціаліст з кібербезпеки. Критично важливе обладнання для підприємства, окрім парку вантажних автомобілів та іншої спеціальної техніки – сервери для баз даних.

Окремо потрібно відмітити, що на основі наданих даних про чистий дохід від реалізації послуг підприємства «ДАК-ТРАНС» та собівартість продукції, можна зробити певні висновки про стратегію підприємства.

Спочатку розрахуємо валовий прибуток для кожного періоду, починаючи з 2019 року по 2023 рік. Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю.

Чистий дохід від реалізації, тис. грн: 14018, 13694, 17810, 17903, 11586

Собівартість, тис. грн: 15031, 13581, 16785, 17675, 10094

Розрахунок валового прибутку, тис. грн:

$14018 - 15031 = -1013$ $14018 - 15031 = -1013$

$13694 - 13581 = 113$ $13694 - 13581 = 113$

$17810 - 16785 = 1025$ $17810 - 16785 = 1025$

$17903 - 17675 = 228$ $17903 - 17675 = 228$

$11586 - 10094 = 1492$ $11586 - 10094 = 1492$

Аналіз валового прибутку, тис. грн:

2019 рік: -1013 (збиток)

2020 рік: 113 (прибуток)

2021 рік: 1025 (прибуток)

2022 рік: 228 (прибуток)

2023 рік: 1492 (прибуток)

Отже, підприємство зазнало значних збитків в 2019 році, тому що були зовнішні фактори, які призвели до високих витрат. У наступних періодах видно покращення фінансових результатів. В 2020 році підприємство «ДАК-ТРАНС» змогло вийти на незначний прибуток, а в 2021 та 2023 роках прибуток суттєво зріс. Попри такий факт і загальну позитивну динаміку, видно коливання у валовому прибутку (від 113 до 1492), що вказує на нестабільність ринку та труднощі в контролі витрат. У 2023 році значне зменшення собівартості до 10094 тис. грн при одночасному зниженні доходу до 11586 тис. грн забезпечило найвищий валовий прибуток за всі періоди, що означає успішну оптимізацію витрат.

Безперечно, талант керівника та менеджерів підприємства є запорукою його процвітання. Стратеги часто мають природну здатність розглядати ситуації з різних ракурсів і розуміти взаємозв'язки між ними. Вони орієнтовані на розуміння загальної картини, оскільки це дозволяє їм приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення. Розвиток широкого спектру відносин дозволяє стратегам підприємства «ДАК-ТРАНС» використовувати різноманітні джерела інформації та думок для прийняття рішень. Вони залучають експертів з різних галузей та сфер для отримання різноманітних точок зору. Пошуки знань і розуміння в різних дисциплінах дозволяє менеджерам-стратегам підприємства створювати проривні та ефективні стратегії. Розвиток відносин побудований на довірі та співпраці, допомагає обміну ідеями, ресурсами та можливостями для спільних проєктів та ініціатив.

Проте підприємству потрібно продовжувати працювати над зниженням собівартості послуг, що реалізуються замовникам, дослідити можливості для збільшення чистого доходу від реалізації, практикувати стратегії для зменшення коливань у фінансових результатах і забезпечення стабільності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичні підходи до удосконалення розробки стратегії розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС» на інноваційних засадах

Українські підприємства працюють в умовах відсутності необхідних фінансових, технологічних і людських ресурсів для впровадження інновацій, нечіткості процесів отримання дозволів, ліцензій, дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, зокрема в галузі досліджень і розробок. Багато підприємств уникають інновацій через страх перед можливими втратами та невдачами.

Однією з перших наших пропозицій для удосконалення стратегічної роботи на підприємстві «ДАК-ТРАНС» з урахуванням новаторського підходу є створення відділу стратегічного управління. Це цілком може бути важливим кроком для підприємства, оскільки його стратегічна структура та організаційна структура не інтегровані на достатньому рівні. Така новація сприятиме збалансованому підходу до управління, дозволяючи підприємству ефективно реалізовувати свою стратегію та досягати поставлених цілей.

Створення організаційних підрозділів стратегічного управління є стандартною практикою в багатьох іноземних компаніях і може бути важливим елементом успішного стратегічного управління. Ці підрозділи можуть бути відповідальні за аналіз ринку, конкурентного середовища, стратегічного планування, моніторингу та оцінки стратегічних ініціатив. Централізація управління стратегією та координація стратегічних цілей на різних рівнях управління може сприяти узгодженню дій та забезпечити їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Це може допомогти уникнути дублювання зусиль та забезпечити спрямованість усіх дій на досягнення загальної мети. Важливо враховувати, що ефективне стратегічне управління вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Тому «ДАК-ТРАНС» повинно

безумовно забезпечити механізми зворотного зв'язку та моніторингу результатів стратегічних ініціатив, щоб реагувати на зміни в середовищі та внутрішні фактори ефективно.

Рекомендований нами чотирьохблоковий набір активностей для новаторського перепроєктування стратегічного управління діяльністю підприємства «ДАК-ТРАНС» наведено на рисунку 3.1.

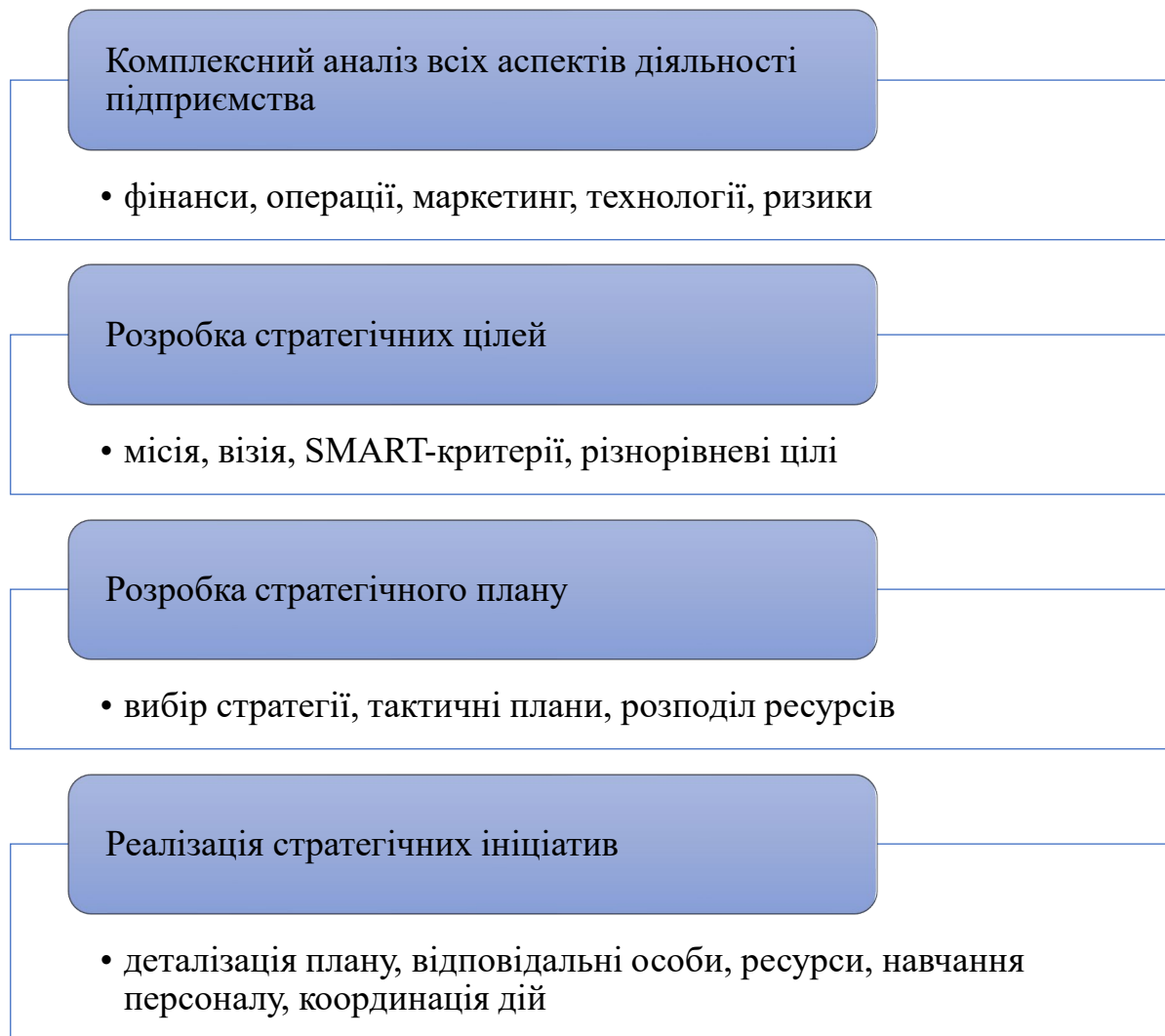


Рисунок 3.1 – Нові підходи до управління стратегічним розвитком транспортного підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розробка автора

Проведення комплексного аналізу всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, операційні процеси, конкурентну ситуацію на ринку, технологічні можливості та ризики перебуває

під першим номером у цьому процесі. Збирати інформацію потрібно для кожної області аналізу. Це можуть бути фінансові звіти, дані про продажі та маркетинг, операційні дані, дані про конкурентів, технологічні характеристики тощо. Фінансовий аналіз, до прикладу, може включати розрахунок показників ліквідності, рентабельності та ефективності, в той час як аналіз ринку може включати SWOT-аналіз, аналіз портфеля продуктів та аналіз постачальників, стратегічних партнерів та конкурентів.

Розробка стратегічних цілей, які відповідають місії та візії підприємства, повинна відображати потреби ринку, потенційні можливості для зростання та підвищення ефективності. Цілі слід встановлювати довго-, середньо- та короткострокові (щоденні). Наприклад, стратегічна довгострокова ціль – збільшити ринкову частку підприємства на 10% протягом наступних трьох років. Середньострокова тактична – розширити асортимент продукції/послуг та вивести на ринок 5 нових продуктів протягом наступного року.

Розробка конкретних стратегій та тактичних планів для досягнення визначених цілей. Цей крок включає в себе вибір оптимальних шляхів розвитку, розробку бізнес-планів, розподіл ресурсів та визначення ключових показників успіху. Здійснити розподіл ресурсів слід за приблизно такою схемою: фінансові ресурси – бюджетування витрат на маркетинг, розробку нових продуктів, навчання персоналу; людські ресурси – призначення відповідальних за виконання конкретних завдань, формування робочих (проектних) груп; технологічні ресурси – інвестування в нові технології, оновлення техніки, обладнання та програмного забезпечення.

Реалізація стратегічних ініціатив та постійний моніторинг їх виконання є заключною фазою цієї схеми з чотирьох блоків. Важливо встановити систему контролю за виконанням планів, а також вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розробка детальних планів дій для кожної стратегічної ініціативи повинна передбачати призначення відповідальних за кожне завдання та визначення робочих осередків, які будуть займатися виконанням конкретних дій. Забезпечення необхідними ресурсами

(фінансовими, виробничими, людськими, інформаційними, інтелектуальними, матеріальними) для реалізації ініціатив. Запуск проєктів та виконання конкретних завдань повинні супроводжуватись ефективною комунікацією між командами та відділами для координації зусиль та обміну інформацією. Регулярне отримання звітів від відповідальних осіб про виконання завдань, аналіз отриманих даних для оцінки прогресу щодо встановлених очікуваних результатів, проведення регулярних проміжних оцінок виконання стратегічних ініціатив включаються у четвертий блок пропонованого алгоритму дій щодо трансформації процедур стратегічного планування.

Підхід до розробки нової стратегії розвитку досліджуваного підприємства пропонується нами здійснювати на основі фрактальної стратегії, яка розглядалася нами у першому розділі роботи. Фрактальна модель – це нова модель організаційної структури, яка відрізняється високим ступенем децентралізації. Значну частину управлінських функцій і повноважень пропонується передати командам (осередкам робочих груп), що працюють безпосередньо із замовниками послуг. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що швидкість реагування на локальні потреби та можливості є критично важливими в сучасному світі, який характеризується фрагментацією і швидкими змінами. Відмінність фрактальної моделі від традиційної полягає в тому, що остання має жорстку ієрархію та централізовану систему прийняття рішень. Це може уповільнювати реакцію на зміни в ринкових умовах та потреби клієнтів. Натомість, фрактальна модель передбачає, що колективи мають більше автономії і повноважень для прийняття рішень на місцях. Це дозволяє їм швидше реагувати на зміни у попиті, враховувати точкові особливості та потреби, а також ефективніше використовувати нові можливості. Отже, фрактальна модель має потенціал значно підвищити адаптивність і конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах швидкозмінного та крихкого ринкового середовища.

Для порівняння фрактальної моделі стратегії з традиційною можна скласти таблицю за певними критеріями: структура, спосіб прийняття

управлінських рішень, адаптивність та ефективність. Таблицю 3.1 наочно наведено нижче.

Таблиця 3.1 – Порівняння фрактальної і традиційної моделі стратегії

Критерій	Фрактальна модель	Традиційна модель
Структура	Високий ступінь децентралізації, команди мають автономію	Жорстка ієрархія, централізована система
Прийняття рішень	Розподілене між командами, швидка реакція	Централізоване, уповільнена реакція
Стійкість та адаптивність	Висока, невідкладне реагування на зміни	Низька, стримане реагування
Ефективність	Підвищена, більш вигідне використання можливостей	Знижена, обмежена здатність використовувати додаткові можливості

Джерело: розробка автора

Для розробки ефективної стратегії важливо глибоко розуміти, що відбувається на підприємстві, а це вимагає виявлення першопричини проблем. Один з найкращих способів досягти цього – продемонструвати щире зацікавлення та непідробну турботу про кожного працівника в колективі. Кожен з них має унікальну точку зору, яка може виявитися надзвичайно корисною у процесі виявлення кореня проблеми.

Лідер має обмежену перспективу, яка може не враховувати всіх аспектів ситуації. Часто підлеглі сприймають керівника лише як власне керівника і все, а не як співчутливу людину. Це може стати перешкодою для відкритого та чесного спілкування, адже вони можуть схилитися до того, щоб говорити те, що, на їхню думку, директор хоче почути, а не те, що є насправді. Тому важливо встановити довіру та взаєморозуміння.

Не можна покладатися виключно на статистику та дані. Незважаючи на важливість цифр, вони не завжди відображають повну картину. Віддаючи пріоритет увазі до своїх людей, можна отримати цінну інформацію, яку не надасть жодна діаграма. Активне слухання та регулярне спілкування з командою дозволять лідеру виявити приховані проблеми та потреби.

На нашу думку, проводити обговорення з командою потрібно регулярно,

під час яких можна поставити такі запитання:

Що вас турбує найбільше на нашому підприємстві?

Чи відчуваєте ви брак комунікації, згуртованості чи взаємодії?

Чи відчуваєте ви підтримку у вашій роботі?

Чи вважаєте ви, що ваш внесок у спільну справу належним чином оцінюється?

Чи є у вас проблеми з кимось із працівників колективу?

Прослуховування потреб і пропозицій співробітників – це лише перший крок. Важливо активно реагувати на їхні зауваження та працювати над вирішенням проблем. Це допоможе створити атмосферу довіри та відкритості, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи всього колективу. Отже роль керівника полягає не тільки в управлінні процесами, але й у забезпеченні добробуту та розвитку ваших співробітників. Щира зацікавленість, підтримка та відкритий діалог – ключові елементи успішного лідерства, які допоможуть розробити ефективну стратегію і досягти довгострокових цілей підприємства і втримати його конкурентні позиції.

Підштовхнути працівників підприємства «ДАК-ТРАНС» до інновацій, вивчення нових підходів у роботі та прояву творчої ініціативи можна за допомогою створення інноваційної культури, навчальних програм з акцентом на нові технології, методи та кращі практики, системи винагород за впровадження інновацій та новітніх підходів, включаючи фінансові стимули, похвалу та визнання, надання доступу до актуальних ресурсів, літератури, онлайн-курсів та баз даних, інвестування в сучасне обладнання та програмне забезпечення, яке допоможе працівникам ефективніше працювати. Наприклад, у пристрої для моніторингу місцезнаходження, швидкості та стану транспортних засобів, сканери для діагностики технічного стану автомобілів, що дозволяють швидко виявляти та усувати несправності, сучасні гідравлічні або електромеханічні підйомники для зручного обслуговування та ремонту транспортних засобів, високотехнологічні інструменти, такі як електричні гайковерти, інфрачервоні термометри та лазерні вирівнювачі.

Формування крос-функціональних команд для роботи над інноваційними рішеннями та проєктами, систематичні сесії для генерування ідей та спільного обговорення можливих покращень, відкрите обговорення отриманого зворотного зв'язку від замовників послуг та впровадження змін на його основі, комунікація і координація довгострокових стратегій та планів щодо інноваційного розвитку підприємства.

Для досліджуваного транспортного підприємства «ДАК-ТРАНС» диверсифікація та впровадження планомірних інноваційних змін можуть бути ефективним способом розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Наприклад, новітні технології для покращення логістики, відстеження вантажів та управління транспортом, додаткових маршрутів або напрямків, що можуть бути цікавими для клієнтів, пропозиція додаткових послуг складського зберігання, митного оформлення, експрес-доставки [42; 44]. Дуже перспективною є інвестиція в екологічні транспортні засоби або впровадження програм зниження викидів CO₂, що може залучити клієнтів, які дбають про довкілля. Впровадження нових ідей доцільно здійснювати в рамках пілотних проєктів, що дозволить мінімізувати ризики та оцінити ефективність перед масштабним впровадженням, застосування методології Kaizen для поступового покращення всіх аспектів діяльності підприємства.

Щоб підприємству успішно впровадити нові ефективні маркетингові стратегії, варто зосередитись на кількох ключових напрямках:

1. Цифровий маркетинг. Вебсайт має бути інформативним, легким для навігації та адаптивним до мобільних пристроїв. Потрібна також оптимізація контенту, ключових слів, метатегів та швидкості завантаження сайту, що дасть можливість покращити видимість сайту у пошукових системах. Доцільно публікувати корисний контент про логістику, перевезення, поради для клієнтів, новини транспортного ринку та створювати відео, які демонструють процес перевезення, інтерв'ю із задоволеними клієнтами, поради для вантажоперевізників.

2. Соціальні мережі. Активність на сторінках на Facebook, LinkedIn,

Instagram означає публікацію інформацію про послуги, акції, відгуки клієнтів, фото та відео. Корисно також використовувати таргетовану рекламу, щоб досягати потрібної аудиторії.

3. Контекстна реклама в Google для залучення потенційних клієнтів, коли вони шукають послуги перевезення. Варто налаштувати ремаркетинг для залучення користувачів, які вже відвідали ваш сайт, але ще не здійснили замовлення.

4. Email-маркетинг передбачає нагромадження інформація щодо email наявних клієнтів та потенційних клієнтів. Має сенс регулярно надсилати їм інформацію про новини підприємства, спеціальні пропозиції, корисні статті та використовувати персоналізацію для надсилання індивідуальних пропозицій клієнтам та розділити базу клієнтів на сегменти на основі їхньої поведінки, інтересів, попередніх покупок, географічного розташування.

5. Партнерські програми та відгуки означають кооперацію з іншими компаніями, що можуть бути зацікавлені послугах підприємства. Це можуть бути логістичні компанії, виробники, роздрібні мережі. Доцільно створити для них привабливу пропозицію про знижки на послуги, спеціальні умови співпраці або інші переваги. Пошуки потрібно організувати через професійні мережі, виставки, конференції або через Інтернет.

6. Власна цінова стратегічно-комплексна система переконань, принципів та концепцій, що визначає формування цін і застосування тарифів, відзначається гнучкістю та здатністю до постійного вдосконалення. Для цього потрібно досліджувати конкурентну ситуацію, визначати цілі та стратегії ціноутворення, вивчати вартість виробництва та норми прибутку, ретельно та комплексно відстежувати та аналізувати ефективність цінових стратегій.

Отже, підприємство «ДАК-ТРАНС» може досягти значних результатів, використовуючи сучасні методи просування, які не обов'язково вимагають великих витрат. Важливо бути гнучким, рішучим щодо змін та активно впроваджувати нові стратегії.

3.2. Стратегія-HR розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС»

Важливість HR-стратегії як необхідної складової стратегічного планування будь-якого підприємства є безсумнівною. HR-стратегія повинна бути інтегрована з загальною бізнес-стратегією, оскільки успіх підприємства залежить від ефективного управління його людськими ресурсами. Перш за все, HR-стратегія має забезпечити відповідність кадрових ресурсів потребам бізнесу, забезпечуючи належну кількість та якість персоналу. Також важливо розвивати таланти в межах підприємства, щоб мати достатній кадровий резерв для виконання стратегічних завдань. HR-професіонали є ключовими фігурами при створенні конкурентних переваг через управління людськими ресурсами підприємства. Стратегічною метою системи управління людьми є забезпечення розвитку підприємств шляхом максимального використання людського капіталу. Під час формування стратегії управління персоналом основними завданнями є визначення та врахування майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування змін, що сприяють його сталому розвитку [10; 23; 26].

У таблиці 3.2. нами наведено генеральні напрями роботи HR-фахівця із керівником підприємства у розробці стратегії його розвитку. Таким чином можна структуровано представити важливі аспекти ролі HR у створенні стратегічних конкурентних переваг та їх істотну роль у сучасному бізнес-середовищі. HR-стратегія має бути тісно інтегрована з бізнес-цілями та загальною траєкторією розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС». Ці аспекти є критично важливими, оскільки HR-функція – чітко розуміти потреби бізнесу.

На початковому етапі розробки плану дій HR-менеджмент зосереджується на визначенні та покращенні ключових показників успіху, які мають вирішальне значення для майбутнього розвитку підприємства. Якісно розроблена стратегія сприяє покращенню корпоративної культури; залученню нових висококваліфікованих фахівців; ефективізації конкурентної розвідки, підвищенню продуктивності персоналу; мінімізації витрат бізнесу на утримання працівників та інших витрат.

Таблиця 3.2 – Напрями та зміст робіт HR-спеціаліста спільно з керівником підприємства «ДАК-ТРАНС» при розробці стратегії розвитку підприємства

Напрямок	Зміст роботи
Стратегічні конкурентні переваги	
Найм	Ефективний процес найму дає змогу залучати талановитих і відповідальних працівників, які здатні підвищити продуктивність та успіх підприємства
Розвиток	Постійне підвищення рівня знань персоналу забезпечують актуальність навичок працівників, що дозволяє підприємству нарощувати конкурентні переваги
Мотивація	Високий рівень мотивації працівників стимулює продуктивність, зменшує прояви абсентеїзму, сприяє формуванню позитивного середовища
Знання бізнесу та його показників	
Розуміння бізнесу	Заглиблення в систему фінансових показників, стратегій зростання та гострих ризиків дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо управління людьми
Ринок та тенденції	Володіння знаннями про ринок і тенденції дозволяє контролювати зміни, що впливають на потреби в персоналі, і будувати нові стратегії найму та розвитку
Зв'язок з клієнтською групою	
Час із клієнтською групою	Проведення не менше 75% часу зі своєю клієнтською групою важливо для розуміння їх запитів, нових викликів і змін у роботі
Присутність	Присутність HR-менеджера в офісі або віддалено менш важлива, ніж його здатність ефективно взаємодіяти з керівниками та працівниками підприємства
Універсальні навички	
Широкий спектр навичок	HR-професіонал повинен володіти бізнес-аналізом, ефективно комунікувати, стратегічно мислити та знати тенденції ринку праці, щоб залишатися ефективним

Джерело: розробка автора

Таким чином, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами є важливим інструментом для забезпечення стратегії стійкого зростання підприємства.

В таблиці 3.3 нами зібрано основні задачі, які з погляду нової стратегії, допомагають створити комплексну HR-стратегію, спрямовану на підтримку бізнес-цілей та забезпечення успіху підприємства «ДАК-ТРАНС».

Таблиця 3.3 – Задачі комплексної HR-стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС»

Задача	Опис задачі
Розвиток лідерства та управлінських навичок	Ідентифікація потенційних лідерів, створення програм навчання, планування наступництва
Підтримка інновацій та творчого мислення	Стимулювання творчого підходу, створення середовища для обміну новими ідеями
Відповідність правовим вимогам	Контроль дотримання трудового законодавства, проведення аудитів, усунення потенційних ризиків
Покращення комунікаційних процесів	Розробка внутрішніх комунікаційних стратегій, забезпечення прозорості комунікацій
Управління змінами	Підтримка під час змін, розробка стратегій мінімізації опору, забезпечення плавного переходу
Підвищення рівня задоволеності працівників	Проведення опитувань задоволеності, впровадження ініціатив для покращення умов праці
Розвиток системи оцінки та зворотного зв'язку	Створення систем оцінки результативності, впровадження регулярних зворотних зв'язків
Розвиток навичок та компетенцій	Ідентифікація потреб в навчанні, організація програм підвищення кваліфікації
Оптимізація HR-процесів та технологій	Впровадження сучасних HR-технологій, оптимізація існуючих процесів для підвищення ефективності
Управління різноманітністю та інклюзією	Розробка стратегій підтримки різноманітності, забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників

Джерело: розробка автора

Підбір та утримання якісного персоналу є ще одним ключовим аспектом. Розуміння потреб ринку праці і впровадження гнучких умов роботи допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників. Навчання та розвиток навичок персоналу – це також важливий елемент. Підходи до навчання повинні бути персоналізованими та орієнтованими на розвиток конкретних компетенцій, що є необхідними для досягнення бізнес-цілей.

Система мотивації персоналу є ключовим елементом HR-стратегії, успішного управління та підтримки продуктивної робочої атмосфери в організації. Це не тільки підвищує продуктивність співробітників, але й сприяє

створенню позитивної корпоративної культури, яка в свою чергу зменшує конфлікти та підвищує залученість та затримку кадрів.

Для досягнення цих переваг, підприємству доцільно використовувати різноманітні методи мотивації, які включають в себе не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні. Наприклад, це може бути система винагород, що враховує успішність та внесок кожного працівника, можливості професійного розвитку, гнучкі графіки роботи, сприяння здоров'ю, програми фітнесу, програми корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Мотивований персонал, який відчуває визнання своєї роботи та має можливість для розвитку, стає ключовим активом для підприємства, забезпечуючи стабільність, продуктивність та сприяючи досягненню стратегічних цілей [29; 35]. Для мотивації працівників підприємства «ДАК-ТРАНС», а це – менеджери, водії, логісти, експедитори та диспетчери, важливо враховувати різноманітні аспекти, як матеріальні, так і нематеріальні.

Матеріальні стимули – оплата праці, премії за результати, нематеріальні стимули (значущість роботи, нові кар'єрні можливості, визнання і повага, гнучкість і баланс роботи та особистого життя).

Для кожної групи працівників можуть бути важливі різні аспекти мотивації, тому варто провести аналіз та зважити на індивідуальні потреби і вподобання кожної категорії працівників. Комплексний підхід, який комбінує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, найчастіше є найефективнішим для забезпечення мотивації та продуктивності працівників. Для менеджерів і логістів важливо враховувати специфіку їхніх обов'язків та потреби, які відрізняються від інших категорій працівників на підприємстві «ДАК-ТРАНС». Менеджери і логісти відповідають за стратегічне планування та прийняття рішень. Їхня мотивація пов'язана з можливістю впливати на розвиток підприємства, прийняття стратегічних рішень і бачення конкретних результатів своєї роботи. Ці категорії працівників мають конкретні цілі і показники успішності, тому для них корисно передбачити систему премій за досягнення цілей. Вони також бажають постійно розвиватися і підвищувати

свої професійні навички, з цією метою слід передбачити можливості для навчання, тренінги та курси в якості стимулювання. Здатність керувати командою та створювати сприятливу робочу атмосферу також є істотною для менеджерів. Розуміння їхніх потреб і вміння підтримувати команду – окремий пункт в їх мотивації. Менеджерам і логістам важливо також мати комфортні умови праці, доступ до необхідної техніки та інструментів, а також можливість працювати в стабільному та сприятливому середовищі.

Для водіїв підприємства «ДАК-ТРАНС» також існують свої специфічні аспекти мотивації. Для них важливо мати комфортні умови праці, а також відчувати себе безпечно на дорозі, що передбачає належний технічний стан автомобілів, відповідну підтримку зі сторони керівництва підприємства та системи безпеки на дорозі. Для багатьох водіїв, як показало наше дослідження, важливо мати можливість гнучко керувати своїм графіком роботи, щоб забезпечити рівновагу між роботою та часом із своєю родиною.

Встановлення цілей і система премій за їх досягнення можуть бути ефективними мотиваторами для водіїв. Навички водіїв можуть бути різноманітними, і вони можуть бажати розвиватися в своїй професії через навчання, підвищення кваліфікації або отримання додаткових ліцензій.

Створення сприятливого колективу та можливості для соціальної взаємодії з іншими водіями та колегами також може бути важливим мотиваційним фактором. Визнання водіїв за їхню працю та внесок у діяльність компанії може бути дуже мотивуючим. Для HR-стратегії важливо також регулярно проводити оцінку компетенцій працівників, щоб точно знати, хто які завдання може виконувати найкраще, забезпечити працівників чіткими інструкціями щодо завдань і очікуваних результатів, забезпечити постійну підтримку під час виконання завдання, надавати регулярний зворотний зв'язок, щоб працівники знали, що вони роблять правильно, а що потребує покращення. Потрібно також довіряти працівникам рішення в рамках їх компетенції, але залишати за собою право на кінцевий контроль результату.

3.3. Комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС»

Комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС», вимагає, на наш погляд, інтеграції кількох основних принципів. Вони сприяють забезпеченню цілісного підходу та досягнення максимальної ефективності в обох аспектах. Маркетингова стратегія виступає як фундаментальний компонент, що забезпечує ефективність комерційної діяльності. Вона формулює стратегічний вектор розвитку, моделює взаємодію з демографічно визначеною аудиторією та визначає методологію здобуття конкурентних переваг. Адекватний процес концептуалізації маркетингової стратегії є імперативним для забезпечення стабільності та прогресивного розвитку підприємства на ринку. Систематичний маркетинговий аналіз дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії відповідно до змін ринкових умов, забезпечуючи тим самим підвищення продуктивності власного робочого капіталу, конкурентних можливостей та задоволення потреб споживачів.

Економічна стратегія відіграє вирішальну роль у визначенні довгострокового напрямку розвитку підприємства. Вона є комплексним планом, який включає в себе цілі, принципи, інструменти та методи, спрямовані на досягнення стабільного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення добробуту колективу.

Потрібно наголосити, що бюджетні обмеження відіграють значущу роль у визначенні маркетингової стратегії, тому підприємству необхідно вибирати такі стратегічні рішення, які не тільки демонструють високу ефективність, але й корелюють з його фінансовими можливостями. Визначення цільової аудиторії є критичним елементом, який впливає на формування маркетингової стратегії. Детальне розуміння потреб, бажань та поведінкових характеристик потенційних споживачів дозволяє оптимізувати маркетингові комунікації та підвищити ефективність залучення клієнтів. Конкурентне середовище вимагає ретельного аналізу, він передбачає вивчення сильних та слабких сторін

конкурентів, а також ідентифікацію потенційних ринкових ніш, де бізнес підприємства «ДАК-ТРАНС» може максимізувати свою присутність, є важливим для формування стратегії.

Основні принципи, що можна покласти в основу комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС», зібрані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Принципи комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС»

Принцип	Маркетингова стратегія	Економічна стратегія
Орієнтація на «свого» споживача	Аналіз ринку та потреб споживачів	Персоналізація послуг
Оптимізація витрат	Ефективне управління ресурсами	Аналіз та зниження витрат
Інноваційність та нові технології	Використання сучасних технологій для управління та моніторингу	Інновації в обслуговуванні клієнтів
Стратегічне планування та гнучкість	Довгострокове планування з урахуванням змін на ринку	Гнучкість та адаптивність до змін у попиті та регуляторному середовищі
Конкурентоспроможність	Аналіз конкурентів	Розробка цінної пропозиції послуги
Якість послуг	Дотримання національних та міжнародних стандартів	Підвищення якості обслуговування
Управління ризиками	Ідентифікація та аналіз ризиків	Планування та мінімізація ризиків
Соціальна відповідальність та сталий розвиток	Участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності	Екологічна відповідальність та використання екологічно чистого палива

Джерело: розробка автора

Важливим для підприємства також є встановлення та підтримання

стратегічних партнерств з іншими компаніями для розширення спектру послуг та збільшення ринкової частки. У контексті цифрової економіки, розробка ефективної цифрової стратегії вимагає системного підходу, що починається з глибокого аналізу ринкових умов та кінцевих користувачів, та продовжується вибором оптимальних інструментів та каналів комунікації. Необхідними є також продуктивні комунікації з партнерами та громадою.

ABC-аналіз та XYZ-аналіз, детально досліджені нами з точки зору теорії в розділі першому кваліфікаційної роботи, відіграють важливу роль у процесі комбінування маркетингової та економічної стратегії підприємства автотранспорту. Обидва методи уможливають більш ефективне управління ресурсами, покращення планування та прийняття рішень, а також оптимізування операційних процесів.

ABC-аналіз і XYZ-аналіз є методами, які можна об'єднати для більш детального розуміння клієнтів, зокрема в сфері управління запасами, продажів та маркетингу. Використовуючи ці два аналізи разом, можна класифікувати клієнтів у дев'ять груп для кращого прийняття рішень щодо обслуговування клієнтів, маркетингових стратегій та оптимізації запасів.

Поетапну роботу для об'єднання ABC та XYZ аналізу пропонуємо почати із виконання ABC-аналізу.

А-клієнти – найбільш важливі для підприємства клієнти, які приносять найбільший дохід (верхні 20% клієнтів, які генерують приблизно 80% доходу).

В-клієнти – середньо важливі клієнти (наступні 30% клієнтів, які генерують 15% доходу).

С-клієнти – найменш важливі клієнти (нижні в рейтингу 50% клієнтів, які генерують 5% доходу).

Наступним етапом пропонуємо провести XYZ-аналіз.

Х-клієнти – постійні та прогнозовані клієнти з стабільними покупками.

У-клієнти – клієнти з середньою стабільністю покупок.

Z-клієнти – нестабільні та непередбачувані клієнти.

Після виконання двох аналізів, поєднаємо їх результати, щоб

класифікувати клієнтів у дев'ять груп. Комбінування ABC та XYZ аналізу представимо у вигляді матриці, відображеної в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Матриця комбінування ABC-аналізу та XYZ-аналізу для класифікації замовників підприємства «ДАК-ТРАНС»

	X	Y	Z
A	AX (стабільні важливі)	AY (помірно стабільні, важливі)	AZ (нестабільні важливі)
B	BX (стабільні середні)	BY (помірно стабільні, середні)	BZ (нестабільні середні)
C	CX (стабільні, менш важливі)	CY (помірно стабільні, менш важливі)	CZ (нестабільні, менш важливі)

Джерело: розробка автора

Кожна група клієнтів, відповідно, потребує особливих підходів.

Група 1: AX (стабільні важливі) потребують надання персоналізованого обслуговування, встановлення спеціальних умови або знижок, забезпечити безвідмовної високоякісної доставки вантажу.

Група 2: AY (помірно стабільні важливі) вимагають уваги з точки зору вивчення причин коливань попиту, спеціальних пропозицій для підвищення стабільності замовлень, регулярних контактів для зміцнення відносин.

Група 3: AZ (нестабільні важливі) також потрібні підприємству. Тому потрібно аналізувати причини нестабільності замовлень послуг вантажоперевезень їх боку, розробляти стратегії для залучення до регулярних замовлень, пропонувати індивідуальні пропозиції послуг.

Група 4: BX (стабільні середні) вимагають вивчення з точки зору можливості підвищення їх категорії до групи А. З ними слід підтримувати стабільний рівень обслуговування та формувати програми лояльності.

Група 5: BY (помірно стабільні, середні). Поведінку таких клієнтів потрібно відслідковувати та вивчати можливості підвищення стабільності, пропонувати їм бонуси за регулярні замовлення, підтримувати діалог для збору відгуків.

Група 6: BZ (нестабільні середні). Працюючи з такими клієнтами, потрібно аналізувати причини нестабільності, розробляти програми залучення

до регулярних звернень за замовленнями, пропонувати обмежені пропозиції для підвищення інтересу таких споживачів.

Група 7: CX (стабільні, менш важливі). З такими замовниками варто підтримувати стабільний рівень обслуговування, вивчати їх на предмет можливості підвищення категорії до B, залучати до акцій для підвищення частоти звернень до підприємства.

Група 8: CY (помірно стабільні, менш важливі). Клієнтів цієї групи потрібно аналізувати, щоб вивчити можливості підвищення стабільності та частоти замовлень послуг у підприємства «ДАК-ТРАНС». Їх варто пропонувати акції для більшої зацікавленості та обізнаності щодо роботи підприємства і, однозначно, моніторити поведінку для можливого підвищення категорії.

Група 9: CZ (нестабільні, менш важливі). Такі клієнти вимагають уваги на предмет вивчення причини нестабільності. Для них корисно розробляти стратегії для залучення до збільшення контактів із підприємством, пропонуючи їм цікаві акції.

Отже, комбінування ABC та XYZ аналізів дозволяє більш точно сегментувати споживачів послуг підприємства, що сприяє більш ефективному управлінню відносинами з ними, оптимізації ресурсів та покращенню загальної економічної стратегії розвитку підприємства «ДАК-ТРАНС».

Загалом, аудит клієнтської бази є важливим кроком у розумінні купівельної поведінки клієнтів без використання демографічних або психологічних даних. Витяг даних з транзакційної системи підприємства: дані про дату та час замовлення, загальну суму витрат, частоту замовлень дає інформацію для розуміння ситуації із клієнтом. Необхідним є аналіз того, як змінюється купівельна поведінка клієнтів з плином часу. Виявлення трендів, зростання або спаду в активності, змін у популярності послуг підприємства – все це важлива для стратегії розвитку підприємства інформація.

В епоху цифровізації не можна не згадати про унікальну роль та можливості штучного інтелекту у справі комбінування двох стратегій –

економічної і маркетингової. Використовуючи високу пропускну здатність для обробки великих обсягів даних, алгоритми машинного навчання для фільтрації клієнтської інформації та методи аналізу конкурентної розвідки, системи штучного інтелекту здатні ідентифікувати незадіяні сегменти ринку [5; 33; 34; 45]. Це дозволяє підприємствам розробляти цілеспрямовані, інноваційні та диференційовано-векторні стратегії взаємодії з клієнтами, які відповідають їх унікальним запитам та перевагам.

В таблиці 3.6 наведено орієнтовні напрямки діяльності спеціаліста-маркетолога, які можна впровадити на підприємстві «ДАК-ТРАНС». Тут штучний інтелект, на наш погляд, може бути особливо корисним.

Таблиця 3.6 – Напрямки діяльності спеціаліста з маркетингу на підприємстві «ДАК-ТРАНС» та можливі способи залучення штучного інтелекту

Напрямок діяльності	Опис напрямку	Сприяння штучного інтелекту
Аналіз даних і прогнозування	Аналіз великих обсягів даних про споживачів, транспортні засоби та ринок	Виявлення тенденцій та прогнозування попиту на маршрути та послуги, оптимізація маршрутів
Персоналізація маркетингових кампаній	Створення персоналізованих пропозицій та комунікацій	Аналіз історичних даних для адаптації повідомлень до індивідуальних потреб клієнтів
Автоматизація маркетингових процесів	Планування та розсилання електронних листів, управління соцмережами, аналітика заходів	Автоматизація щоденних задач
Створення контенту	Генерація текстового і візуального контенту	Швидке створення високоякісного контенту, цінного для замовників
Оптимізація реклами	Управління бюджетами на рекламу, визначення ефективних каналів і часу розміщення	Максимізація повернення інвестиційних ресурсів у маркетингові дії

Джерело: розробка автора

Застосування штучного інтелекту (ШІ) для покращення маркетингової

та економічної стратегії підприємства «ДАК-ТРАНС» може забезпечити йому переваги і трансформацію слабких сторін у додаткові можливості.

Так, до прикладу, використання ШІ для аналізу даних клієнтів допоможе сегментувати ринок на більш точні групи, що своєю чергою уможливить створення більш персоналізованих маркетингових кампаній, орієнтованих на конкретні запити кожної групи клієнтів. ШІ може аналізувати минулі замовлення та поведінку клієнтів, щоб побачити їхні майбутні дії та потреби, що дасть змогу тут і тепер пропонувати послуги та збільшити задоволеність клієнтів.

Використання алгоритмів ШІ для аналізу ринкових умов, попиту та конкурентних цін дозволить динамічно змінювати ціни на послуги, що позитивно впливатиме на прибутковість та конкурентоспроможність на ринку.

Штучний інтелект може допомогти прогнозувати рентабельність різних цінових стратегій, дозволяючи вибрати найкращий варіант стратегії для різних сегментів ринку. Алгоритми ШІ можуть аналізувати дорожню ситуацію, час доби, погодні умови та інші фактори, щоб оптимізувати маршрути транспорту, знижуючи витрати на паливо та час в дорозі. ШІ може аналізувати історичні дані та поточні тенденції, щоб передбачити попит на послуги транспорту в різні періоди. Це дозволить ефективніше планувати ресурси та знижувати операційні витрати. ШІ може автоматично відстежувати активність конкурентів, аналізувати їхні маркетингові стратегії, ціни та інші аспекти діяльності. Це допоможе оперативно реагувати на ринкові зміни та коригувати власну стратегію. Аналіз ринкових даних за допомогою ШІ дає змогу виявити незаповнені ніші або недооцінені раніше ринкові можливості, які можна використовувати для розширення бізнесу.

Використання ШІ для створення персоналізованих пропозицій та рекомендацій на основі поведінкових даних клієнтів. Це підвищить їхню задоволеність та прихильність. Застосування можливостей ШІ для створення чат-ботів та віртуальних асистентів, які можуть оперативно відповідати на запити клієнтів та надавати їм потрібну інформацію.

ВИСНОВКИ

Підприємства автомобільного транспорту мають ключову роль у сфері логістики, оскільки реалізують підвезення і розвезення вантажів до магістральних видів транспорту. Вони здійснюють перевезення промислових і сільськогосподарських вантажів на короткі відстані, а також міські перевезення і транспортування вантажів для торгівлі та будівництва. На далекі відстані автомобільний транспорт застосовується для перевезення швидкопсувних товарів, особливо цінних вантажів, що потребують швидкої доставки, а також незручних для транспортування іншими видами транспорту.

Робота по окресленню траєкторії стратегія розвитку транспортних підприємств є важливою складовою їх успішного функціонування. Вона формує екологічну відповідальність, сприяє роботі щодо дотримання етичних норм у взаємодії із споживачами, партнерами по бізнесу та працівниками, охоплює напрями стратегічно-відповідального ставлення до своїх працівників та громади, допомагає підприємствам формувати високий рівень культури якості. Саме тому напрацювання нових ідей стосовно поліпшення стратегії сучасних українських підприємств транспорту є актуальною темою.

Кваліфікаційна робота сформована на базі зібраних та проаналізованих автором матеріалів підприємства «ДАК-ТРАНС», предметом роботи якого є транспортування вантажів. Аналіз діяльності підприємства в економічному, маркетинговому, фінансовому плані через фільтри нинішніх реалій показало, що підприємство спрацювало з прибутком і в 2022 році, і в 2023 році, незважаючи на труднощі та кризу. Але показники фінансової сталості є невисокими за весь час аналізу (2019-2023 роки).

Перевагами, які сформувало підприємство «ДАК-ТРАНС» є досить значна матеріально-технічна база, досвід роботи в ринкових умовах і міцна репутація, наявність технічних можливостей для ремонту автомобілів (підприємство нині ремонтує автомобілі для ЗСУ), накопичена клієнтська база, кваліфікований, відповідальний та мотивований персонал, високий

рівень сервісу, стабільно-рентабельна діяльність, контроль якості, ретельна робота з менеджменту логістики.

Важливим моментом, виявленим під час написання роботи, є, на думку автора, відсутність чітко окресленого відділу (робочої групи) зі стратегічного управління. Така пропозиція вирішуватиме питання збалансованого підходу до управління підприємством, створюючи умови для більш ефективного втілення економічної стратегії зростання.

Автором запропоновано набір активностей, який містить чотири блоки для перебудову стратегічного управління нового формату діяльністю підприємства «ДАК-ТРАНС». Обґрунтована доцільність переходу до фрактальної стратегії розвитку, яка по-суті, представляє собою нову модель організаційної структури з високим рівнем децентралізації.

Автор переконаний, що лідеру підприємство не можна покладатись виключно на статистику та фінансові дані. Активне залучення до формування нових векторів стратегії розвитку дає базу для виявлення прихованих проблем та потреб. Обговорення з колективом має полягати у постановці питань про те, що людей турбує на підприємстві, чи існує брак комунікації, спільнодії, чи є відчуття підтримки/непідтримки у роботі, чи справедливо оцінюються зусилля, чи наявні проблеми з кимось із колег.

В роботі підкреслена важливість HR-стратегії в якості складової стратегічного планування. На думку автора, HR-стратегія повинна бути органічно вбудована у спільну бізнес-стратегією та забезпечувати відповідність кадрового складу актуальним і майбутнім потребам бізнесу. В роботі сформульовано генеральні напрями векторів діяльності HR-фахівця спільно із директором у розробці стратегії розвитку підприємства. Також запропоновано комплекс задач, які сприятимуть створенню комплексної HR-стратегії для виконання бізнес-цілей підприємства «ДАК-ТРАНС». Автором запропоновано різні форми матеріальної та моральної підтримки для різних груп персоналу: логістів, менеджерів, водіїв з урахуванням різної гами трудових потреб, запитів і мотивів.

В роботі аргументовано доцільність комбінування маркетингової та економічної стратегії зазначеного підприємства на базі поєднання визначених сучасних принципів – орієнтації на споживача, оптимізації витрат, інноваційності, стратегічного планування, конкурентоспроможності, управління ризиками, підвищення якості, принципу збереження соціальної відповідальності та сталості розвитку.

Автором вироблено набір рекомендацій із застосування ABC-аналізу і XYZ-аналізу для створення дев'ятигрупової класифікації клієнтів підприємства «ДАК-ТРАНС» для покращення маркетингових стратегій. У межах кожної групи замовників послуг запропоновано свої методи роботи.

В роботі відзначено зростаючу роль штучного інтелекту в сучасному бізнес-середовищі і сформовано орієнтовні напрямки діяльності фахівця з маркетингу, які доцільні для уведення в практику на підприємстві «ДАК-ТРАНС». На думку автора, штучний інтелект може допомогти в роботі щодо планування рентабельності різних цінових стратегій, аналізувати дорожні ситуації, визначати потенційний попит на послуги підприємства, відстежувати активність конкурентів, виявляти незакриті ніші для розширення ринкового впливу підприємства.

Врахування запропонованих рекомендацій дасть змогу поліпшити роботу стосовно стратегування розвитку на підприємстві «ДАК-ТРАНС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Ареф'єва, О. В., Сафонік, Н. П., & Дудік, А. О. (2023). Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Артюшок, В. (2022). Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
4. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36). С. 198 –209.
5. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С.49-57
6. Дацюк С. Популярно про стратегію та стратегування-3. Звідки походить стратегія та які основні віхи її розвитку? ULR: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/470e5b0c6d832/>
7. Довбня, С., & Пономаренко, Р. (2024). Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>
8. Живко, З., Родченко, С., & Живко, В. (2024). Стратегії управління фінансами підприємства з урахуванням персоналу. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-132>
9. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.
10. Кича О. HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості персоналу ULR: <https://hrpro.com.ua/podii/hr-praktiki-shho->

dopomozhut-efektivno-pidvishhitiriven-zaluchenosti-personalu/ (дата звернення 02.06.2024)

11. Когут , М., Содома, Р., & Демчина, В. (2024). Розвиток транспортної інфраструктури як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-108>

12. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238с.

13. Копитко, М., & Вінічук, М. (2022). Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 62–68. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

14. Копитко, М., & Ткачук, Д. (2024). Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (1(73), 132–138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

15. Костецька І.Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. С. 65–71.

16. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

17. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 6. (2). С. 142–150.

18. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

19. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. No1. С. 116–122. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.

20. Майкл Портер. <https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter/>
21. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 37-40.
22. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.
23. Механізми регулювання праці та зайнятості : метод. рек. до вивч. дисц. для здобув. ВО спец. 051 “Економіка” ОПП «Управління персоналом та економіка праці» / [уклад.: О. В. Сторожук, А. О. Доренська] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 21 с. ULR:<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/02b0c47f-326e-4d0b-a967-ff148789ca61/content>
24. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 4.
25. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. – К. Наш формат, 2018. – 400 с.
26. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
27. Парадокс Бреса. https://uk.wikipedia.org/wiki/Парадокс_Бреса
28. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
29. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.
30. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с

31. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181. С. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. URI: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9812>. (Дата звернення: 30.05.2024)
32. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2018. 496 с.
33. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 359-360. ULR: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-2023.pdf>
34. Сторожук О.В., Ізрайлов О.В. Цифрові інновації у підприємницькій діяльності автотранспортних підприємств в контексті оптимізації бізнес-процесів. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2-х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 98-100.
35. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заплава А.В. Стратегії зниження абсентеїзму персоналу. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – С. 325-327. ULR: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3c662552-56f5-4612-a80a-325368fd5e27>
36. Сторожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як

стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 08.06.2024)

37. Стратегічне управління : конспект лекцій [Електронний ресурс]: Навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 26,7 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

38. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.]; за заг. Ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

39. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

40. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової, д.е.н., проф. І.В. Колупаєвої, к.е.н., доц. О.В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. 296 с

41. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

42. Транспортний менеджмент: [Навчальний посібник: практикум] / Колектив авторів. Одеса: Бондаренко М. О., 2017. 108 с.
URL: https://www.researchgate.net/publication/322594147_Transportnij_menedzment_Praktikum_Navcalnij_posibnik_Transport_management_Training_aid_for_practical_lessons

43. Тридцять три стратегії війни. / Роберт Грін. - Київ: Видавництво «КНТ», 2024. - 864 с.

44. Управління в дорожньо-транспортному комплексі: навчальний посібник / Савенко В.Я., Славінська О.С., Усиченко О.Ю., Нагайчук В.М., Бубела А.В. – К. НТУ, 2017. – 129 с.

45. Хацько В., Сторожук О. Ключові компетенції фахівця у сфері

конкурентної розвідки. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2023» 20 квітня 2023 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 139-140. ULR: <https://kntu.kr.ua/file/content/8111/zbirnyk-tez-dopovidei-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-lvii-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-liv-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-vykladachiv-aspirantiv-ta-spivrobitnykiv-nauka-v-tsntu-osnovni-dosiahnennia-ta-perspektyvy-rozvytku-za-pidsumkamy-provedennia-dnia-nauky-2.pdf>

46. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 2024, 1–10.

47. Fátima, F., Gonçalves, A., Sandrina, T. (2021). Information technology adoption on digital marketing: A literature review. *Informatics*. 8(4): 74. [in English]

48. Farouq Ahmad Faleh ALAZZAM, Bassam Mustafa Abdel-Rahman TUBISHAT, Oksana STOROZHUK , Olga POPLAVSKA, Zinaida ZHYVKO. Methodical approach to the choice of business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: theory and practice*. Vilnius Gediminas Technical University. 2024. Volume 25. Issue 1. Pages 1-10. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676> (Scopus).

49. Kopytko M., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No.6. pp. 13-18. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.3>

50. Mintzberg H. Ahlstrand B. Lampel J. (1998). *Strategy Safari*. Free Press. 406 p. URL: https://www.usb.ac.ir/FileStaff/9372_2019-2-10-11-30-51.pdf