

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Зав. кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 10 від 3 січня 2024 року)

# **Кваліфікаційна робота**

**за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

**на тему: «Управління стратегічним розвитком дорожньо-  
експлуатаційного підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу  
магістратури, групи ПА-22М  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

ОПП «Публічне управління та  
адміністрування»

\_\_\_\_\_ Артем СІКАЧ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Олексій ЗАЯРНЮК

Рецензент: доктор екон. наук, професор,  
декан економічного факультету

\_\_\_\_\_ Наталія ШАЛІМОВА

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                                                       | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ<br>ДОРОЖНЬО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                                                                     | 7  |
| 1.1. Види стратегій розвитку підприємства та їх особливості .....                                                                                                                 | 7  |
| 1.2. Управління розвитком дорожньо-експлуатаційних підприємств.....                                                                                                               | 15 |
| 1.3. Ідентифікація факторів розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств.....                                                                                                    | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                                                               | 21 |
| 2.1. Специфічні особливості стратегічного розвитку дорожньо-експлуатаційного підприємства .....                                                                                   | 21 |
| 2.2. Аналіз успішності управління стратегічним розвитком ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» .....                                                                              | 28 |
| 2.3. Оцінка дієвості управління стратегічним розвитком дорожньо-експлуатаційного підприємства «Кіровоградська дорожня дільниця» на підґрунті аналізу фінансових результатів ..... | 37 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО<br>ДОРОЖНЬО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                                                                     | 47 |
| 3.1. Підходи до забезпечення зростання потенціалу стратегічного розвитку підприємства .....                                                                                       | 47 |
| 3.2. Можливості забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої дільниці як суб'єкта господарювання.....                                                  | 53 |
| 3.3. Методичні підходи до стратегування змін у дорожньо-експлуатаційному підприємстві .....                                                                                       | 63 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                                                     | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                                                   | 74 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                                                      | 79 |

## ВСТУП

Масштабна війна, розпочата Росією проти суверенної України, спричинила в нашій країні руйнування енергетичної та дорожньої інфраструктури, кризи виробництва, падіння інвестицій, зростання цін, масову міграцію населення, рекордний двадцятипроцентний рівень інфляції. Вітчизняні підприємства змушені призвичаюватися до таких катастрофічних наслідків. Нинішній стан підприємств дорожньо-експлуатаційної галузі складно описати парою слів, але однозначно можна стверджувати, що вони докладають зусиль для пристосування своєї діяльності в умовах воєнного часу. Тому всі грані досліджень, пов'язані зі стратегією та стратегічним управлінням є для дорожніх підприємств нагальними та потрібними.

Проблематику особливостей стратегічної поведінки економічних суб'єктів, різні варіанти фінансових, виробничих, інноваційних стратегій досліджують у своїх роботах: В. Македон, С. Клименко, Л. Артеменко, О. Гук, Ж. Жигалкевич, О. Тур, М. Хацер, Ю. Бондар, В. Дейнека. Їх вагомий внесок є неоціненним. Але поміж тим, складнощі управління стратегією розвитку саме дорожньо-експлуатаційних підприємств (ДЕП) у нинішніх надскладних умовах, обтяжених реаліями воєнного стану, потребують новітніх поглядів теоретичного та практичного змісту.

Мета цієї кваліфікаційної роботи – вивчення наукових гіпотез та проєктування методико-практичних пропозицій з удосконалення стратегічного розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств.

У кваліфікаційній роботі сформульовані і вирішені такі завдання:

- вивчено наукові підходи до розгляду теорій стратегування розвитку підприємств;
- сформовані методичні підходи до аналізу складових стратегії розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств;
- оцінено практику управління стратегією розвитку ДЕП Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці з позицій довоєнної ретроспективи та

умов першого року великої війни;

- обґрунтовані та запропоновані підходи до забезпечення росту потенціалу стратегічного розвитку підприємства (Кіровоградської дорожньо-експлуатаційної дільниці);

- визначені реалістичні можливості забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої дільниці як суб'єкта господарювання.

Об'єкт дослідження – стратегічний розвиток підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та прикладні важелі управління стратегічним розвитком підприємства в умовах складності, невизначеності, мінливості та неоднозначності.

Методи дослідження. Методичною базою роботи стали способи пізнання та система прийомів стратегування розвитку підприємства. Детально: історичного аналізу та спостереження – для з'ясування суті управління стратегічним розвитком підприємства у взаємозв'язку із інвазією зовнішніх агентів та змінами у внутрішньому середовищі; методи математичних розрахунків, економічного аналізу – при аналізі практики управління стратегічним розвитком підприємства та оцінюванні її наслідків; динамічного порівняння, зіставлення темпів приросту – при оцінюванні результатів стратегічних управлінських рішень ДЕП Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця; імовірно-логічний – для обґрунтування практичних пропозицій щодо поліпшення управління стратегічним розвитком підприємства в реаліях економічної сучасності.

Інформаційна база – звітність ДЕП Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця, інформація з відкритих джерел, праці науковців-теоретиків, висновки з власних досліджень.

Наукова новизна роботи. Науковий результат, що винесено на захист кваліфікаційної роботи:

- дістало подальшого розвитку

- підхід до кристалізації ключових складових стратегії розвитку підприємства дорожньої сфери України в умовах воєнного стану, що на

авторську думку системно об'єднують кадрову, інноваційну та технологічну частини: а саме, 1) технічні, організаційні, менеджмент-аспекти кадрової складової; 2) інноваційні матеріали, сучасні будівельні технології, ІКТ – технологічної складової; 3) практику задіявання фокус-груп, творчих зібрань, обговорення, кристалізацію ідей та інсайтів – інноваційної складової;

- теоретико-методичні засади уточнення факторів в стратегії змін, які передбачають розгляд альтернатив: перехідні зміни vs трансформаційні зміни; згори вниз vs знизу вгору; легкий план vs суворий план; спрощений дизайн vs складний дизайн; одномоментна реалізація vs багатоступінчове впровадження/

Апробація результатів роботи. За матеріалами цього авторського дослідження видано тези доповіді на науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Цифрові виклики та рішення у публічному управлінні стратегічним розвитком підприємств дорожнього господарства України».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з таких частин: вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг роботи – 79 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Види стратегій розвитку підприємства та їх особливості

Для стійкого, стабільного і поступального розвитку кожна організація має розробити та реалізувати власну стратегію розвитку. Стратегія розвитку підприємства повинна враховувати питання зменшення витрат, зростання прибутковості, раціонального використання усіх видів ресурсів.

Результати роботи дорожньо-експлуатаційних підприємств напряду корелюють з правильним вибором свого стратегічного розвитку. Одним із важливих чинників раціональної роботи дорожнього підприємства є обрання якомога ефективнішого та найоптимальнішого вектору власного розвитку. На сьогодні дорожньо-експлуатаційні підприємства вкрай рідко формулюють та послуговуються у власній роботі стратегіями розвитку.

Розробка якісної стратегії дозволяє ефективно проводити господарську діяльність, уникати настання кризових явищ та виходити з них із найменшими втратами.

Управління стратегічним розвитком є надзвичайно важливим для підприємств, установ, організацій, які працюють у висококонкурентному ринковому середовищі. Ризикові внутрішні та зовнішні чинники перманентно чинять свій дестабілізуючий вплив на функціонування організації.

Розглянемо бачення сутності стратегії у визначенні різних вчених. Так, Клименко С.М. дає наступне визначення стратегії - це довгостроковий напрям розвитку організації, який стосується сфери його діяльності, стосунків всередині підприємства, а також його ринкової позиції, яке приводить підприємство до визначених цілей [17].

У визначенні відомих зарубіжних вчених Томпсона А. та Стрікланда А. стратегія являє собою певний план підприємства, що починається з

формулювання місії, які перетворюються в цілі, підтримуються певними завданнями, які делегуються конкретним особам [49].

Македон В.В. вважає стратегію головним напрямом роботи підприємства, планом, який розробляється керівництвом організації та має вигляд стратегічних цілей, завдань та напрямків діяльності підприємства для досягнення ним результативних показників роботи [21].

Колектив дослідників Артеменко Л.П., Гук О.В. та Жигалкевич Ж.М. в науковій праці [1] під стратегією розуміють забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів організації для максимальної реалізації планів підприємства на всіх етапах.

Тур О.В. відзначає, що стратегія - це цілий комплекс рішень менеджерів, що зорієнтовані на напрацювання позитивних перспектив та пріоритетів розвитку економічної та соціальної системи підприємства, як результат його сталого розвитку [38].

Хацер М.В. пропонує стратегію розвитку підприємства розглядати як комплексну програму дій в кількісній та якісній формі, які показують планові параметри розвитку підприємств, враховуючи окреслені цілі та наявні ресурси, які потрібні для їх досягнення [41].

Стратегічний розвиток підприємства є раціональною бізнес-концепцією, що разом із певними практичними кроками мають призводити до досягнення організацією високих конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу. Варто відзначити, що універсальної стратегії розвитку, яка призведе організацію до успіху не існує. Це факт.

Кожна стратегія розвитку підприємства є унікальною, залежить від багатьох чинників та факторів, враховує галузеву специфіку.

Виділяють декілька видів стратегії, зокрема маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну, стратегію менеджменту персоналу. Якщо підприємство представляє виробничу сферу, виготовляє певну продукцію, то природно, що виробнича стратегія для нього буде центральною.

Виробнича стратегія на підприємстві є системою узгодженою

координації діяльності різних підрозділів в умовах динамічного, мінливого середовища. В рамках цієї стратегії надзвичайно важливо забезпечити поєднання виробничої стратегії з маркетинговими підходами [2].

Виробнича стратегія підприємства враховує витрати на виробництво продукції, їх калькулювання. Також у межах виробничої стратегії організація розв'язує проблему окупності, ефективності, менеджмент має зважувати кожне прийняте рішення та передбачати наслідки цих рішень на результат.

Виробнича стратегія може бути реалізована в наступних варіантах. Перший - це зведення до мінімуму витрат на виробництво. За реалізації цієї стратегії організація всіляко намагається утримати низький рівень потужності виробництва та продажу власної продукції. Як наслідок - отримує нижчі ціни або більшу питому вагу ринку збуту. Організації, які дотримуються такої стратегії повинні мати високий рівень організації виробництва, сучасні технології (в т.ч. інформаційні), науково-дослідні та/або дослідно-конструкторські бюро, ефективну логістику.

Фінансова стратегія організації пронизує усі процеси, що відбуваються у ній, в тому числі напрямки розподілу фінансових коштів, узгодження різних фінансових планів між собою, інвестицій, цін, аналіз фінансового стану. Фінансова стратегія покликана забезпечити відповідність фінансового потенціалу підприємства його реальним економічним можливостям. В умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища надзвичайно важливо мати актуальні дані про наявний фінансовий потенціал підприємства та його перспективи.

Іншими словами, фінансова стратегія передбачає реалізацію певних кроків підприємства по забезпеченню ним фінансовими ресурсами, зокрема планування, строки та цілі залучення, розміри та строки повернення. У результаті грамотної реалізації фінансової стратегії організації, можна забезпечити високий рівень фінансової стійкості свого підприємства.

Фінансова стратегія організації включає наступні напрями фінансової роботи: податковий менеджмент, цінове регулювання, інвестиційний

менеджмент, амортизаційна політика.

Менеджмент стратегії управління персоналом є найважливішим складником управління виробничими ресурсами. Ця стратегія може передбачати скорочення чисельності персоналу; набір додаткових спеціалістів у розрізі професій, кваліфікацій, вікового складу; оптимізацію його складу. Стратегія розвитку підприємства у частині управління персоналом має бути надзвичайно обережною, виваженою, комплексною, враховувати соціальні аспекти, з наперед прорахованими потенційними наслідками, оскільки мова йде про найцінніший та найважливіший складник отримання конкурентних переваг підприємства – людей.

Стратегія маркетингової діяльності підприємства націлена на зростання ринкового потенціалу організації та його відтворення. Маркетингова стратегія містить обґрунтовані та спрямовані у майбутнє кроки стосовно залучення потенційних клієнтів, споживачів, їхнє утримання, взаємовигідну співпрацю.

Товарний напрям стратегії маркетингу виражається у результатах роботи підприємства на ринку. Власне тому, усе розмаїття діяльності, яку виконують із товаром (виробництво, продаж, реклама, супровід, післяпродажне обслуговування, вихід на ринок з абсолютно новим товаром / поліпшеним товаром) займає чільне місце у товарному напрямі стратегії маркетингу. При цьому, надзвичайно важливо забезпечити найвищий рівень якості продукції, якісний сервіс, швидку доставку, прийнятну ціну.

Інноваційна стратегія організації передбачає проведення якісних перетворень на підприємстві шляхом втілення інноваційних перетворень. Інноваційна стратегія поєднує економічні, фінансові, соціальні, юридичні, виробничі, технічні, технологічні, екологічні аспекти діяльності підприємства. Як правило, інноваційна стратегія передбачає якісні технологічні зміни у процесах виробництва, виробництво нової / модернізованої продукції, інвестиції у модернізацію (оновлення) обладнання, широке запровадження досягнень штучного інтелекту у роботу підприємства, удосконалення загального рівня менеджменту підприємства.

Стратегія імплементації інновацій на підприємстві є завершальним етапом, який реалізується у вигляді нового продукту, оновленої технології, модернізованої системи управління, поліпшеного технологічного процесу. Інноваційна стратегія підприємства має своєю кінцевою метою отримання позитивних наслідків розвитку організації. Характерною особливістю стратегії інноваційних перетворень є її прикладний характер та потенційна можливість збільшити прибуток підприємства.

Функціональна стратегія організації розробляється та впроваджується кожним підприємством самостійно, виходячи із власних особливостей діяльності. Оскільки кожна організація є складним, багатфункціональним утворенням, з великою кількістю горизонтальних та вертикальних зв'язків, яка визначає головні вектори розвитку підприємства, то ми будемо вважати її ключовою серед серед інших стратегій підприємства.

Дія функціональної стратегії зорієнтована на певний об'єкт та містить наступні напрямки: виробниче управління, фінансовий менеджмент, систему управління персоналом, функціональне управління, інноваційний менеджмент.

Знаючи про потенційні альтернативні варіанти розвитку організації, менеджмент підприємства матиме можливості “перейти” на її стратегічний розвиток, при цьому має зрости ефективність та продуктивність підприємства.

Розробка довгострокових стратегій, координація щоденних бізнес-процесів, контроль фінансової діяльності, процес бюджетування, аналіз фінансових показників, навчання, розвиток і мотивація персоналу, розробка стратегій маркетингу, реклама, відносини з клієнтами і продажі – всі ці аспекти управління потребують забезпечення розуміння та ефективної співпраці у внутрішньому середовищі підприємства, а також налагодження позитивних відносин з клієнтами та стейкхолдерами [33].

Ключовими характерними рисами стратегії, яка дасть потенціал розвитку підприємству є: інвестиційне забезпечення, всебічний аналіз та врахування економічного ризику, постійний моніторинг внутрішніх та

зовнішніх загроз, гнучке управління, якісна система мотивації та стимулювання персоналу. Отже, ключовим завданням, яке розв'язує стратегія організації є втілення інноваційних змін через більш якісну логістику ресурсів, пристосування до змін у зовнішньому оточенні, вжиття своєчасних коригувальних заходів внутрішнього середовища, проведення якісних прогнозів розвитку підприємства, оптимальне споживання наявних ресурсів.

Отже, концепція ефективного стійкого розвитку підприємства може містити різні підходи, моделі та заходи, теорії. Стратегія розвитку підприємства викристалізовується завдяки умілому використанню наявних внутрішніх ресурсів, управлінню ризиками, вчасному реагуванню на зовнішні подразники.

## **1.2. Управління розвитком дорожньо-експлуатаційних підприємств**

Сучасний стан підприємств, що перебувають у складі акціонерної компанії “Автомобільні дороги України” носить стратегічний характер та має вагоме значення для відродження економіки України та відбудови великої кількості знищених автомобільних доріг, внаслідок військової агресії російської федерації. Показники кількості, а також якості автомобільних доріг, залізничного сполучення, авіаційної інфраструктури, наявність водних артерій відображають стан наукового, технічного, інноваційного, технологічного розвитку країни та її потенціал. Важливе місце в цих показниках займає стан розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств України. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується сповільненням розвитку усього спектру економічних процесів, в т.ч. інноваційних, інвестиційних та інших. Виною цьому - війна, яку розпочала російська федерація проти України.

Ключовою ціллю розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств України є зростання доданої вартості вироблених товарів (наданих послуг) за рахунок поліпшення якості дорожнього покриття, зростання продуктивності праці, зростання конкурентоздатності вітчизняних товарів, наданих послуг,

реалізованої продукції, завдяки зменшенню транспортного складника, зростання мобільності українців й отримання мультиплікативного ефекту від розбудови мережі доріг.

Зростання ефективності роботи дорожньо-експлуатаційних підприємств корелює з пришвидшенням розвитку науково-технічного прогресу, в рамках якого відбувається впровадження інноваційних проєктів, наукових досягнень, відкриттів на етапі проєктування, ремонту або будівництва чи утримання автомобільних шляхів (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Класифікація основних напрямків розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств**

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Розвиток дорожньо-експлуатаційного підприємства – це матеріалізований наслідок від інвестування грошових коштів (інших цінностей) у технології, нову техніку, поліпшену систему організації праці, обслуговування клієнтів, покращений менеджмент, запровадження нових, дієвих систем обліку, контролю, планування різних видів робіт.

Для поліпшення управління розвитком дорожньо-експлуатаційних підприємств доцільно більш широке залучення інновацій та спрямування їх на:

1. Значне впровадження способів раціонального планування мережі автодоріг, комп'ютерного моделювання, використання штучного інтелекту при проектуванні елементів дорожньої інфраструктури, які забезпечать надання комфортних послуг для тих, хто користується автомобільними дорогами. При цьому доцільно враховувати регіональну специфіку експлуатації й будівництва автомобільних доріг;
2. Поліпшення проектування земляної основи, дорожнього покриття, споруд вздовж доріг на науковій основі;
3. Удосконалення та раціоналізацію конструкцій основних елементів автомобільних доріг. При цьому надзвичайно важливо враховувати два ключові моменти: регіональну специфіку та необхідність дотримання екологічного законодавства;
4. Напрацювання ґрунтового документу щодо відбудови, побудови та поліпшення автомобільних доріг у межах української держави як складової частини Генплану удосконалення інфраструктури транспорту України.

Впровадження інновацій у сфері проектування автомобільних доріг тісно переплітаються з повсюдним використанням інформаційних технологій, широкого застосування штучного інтелекту, нейронних мереж, комунікаційних технологій, використання методів математичного моделювання та даних статистичних спостережень.

Використання новітніх інформаційних технологій діє змогу спеціалістам з проектування значною мірою збільшити кількість

опрацьованих, розглянутих проєктних рішень та затверджених проєктів. Сучасний економічний етап розвитку як світової, так і української економіки характеризується існуванням численних інформаційних програм, застосунків, які дають можливості пришвидшувати інженерні та економічні розрахунки, автоматизувати рутинну діяльність.

Стан забезпеченості ресурсами займає важливе місце на будь-якому з етапів реалізації життєвого циклу. Аналіз місткості ресурсів проєкту та дотримання етапів його реалізації засвідчує зростання рентабельності обсягу здійснених дорожніх робіт, завдяки використанню системного підходу до технологічних, конструкторських, організаційних, виробничих ідей проєкту, здійсненню підготовчих робіт та оперативного менеджменту дорожньо-експлуатаційних підприємств.

Використання результатів аналізу проєктів у царині будівництва нових автомобільних доріг та більш широкого залучення приватних інвестицій для виконання таких завдань матиме позитивним наслідком зростання кількості доріг, зменшення числа відхилень від запланованого графіка виконаних робіт, що уможливить зростання числа вдало здійснених проєктів та спричинить позитивний вплив на стан дорожньо-експлуатаційних підприємств та економічний стан держави.

### **1.3. Ідентифікація факторів розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств**

Транспортний комплекс України є сполучним механізмом між різними сферами промисловості, які забезпечують раціональне існування національної економіки. Дотримання постійності транспортних потоків відповідно до сучасних світових стандартів безпеки руху та іншими технічними регламентними вимогами, які висуваються до якості дорожнього покриття, ставлять перед українською державою нові завдання щодо реформування роботи дорожньо-експлуатаційних підприємств.

Правові передумови реформування транспортної галузі України були закладені “Програмою діяльності та розвитку дорожнього господарства України на 2002-2010 рр.”, “Державною програмою розвитку автомобільних доріг загального користування на 2007-2011 рр.” та “Державною цільовою економічною програмою розвитку автомобільних доріг загального користування на 2013-2018 роки”.

Реалізація цих програм заклала підвалини безпечного руху автомобільними дорогами; створення ринкових передумов фінансування дорожньої галузі; втілення організаційних заходів поліпшення менеджменту дорожньої сфери України; зростання рівня безпеки руху; зростання комфорту пасажирських перевезень; зростання експлуатаційної тривалості автомобільних доріг; постійний розвиток мережі автомобільних доріг; покращення технічних характеристик доріг; зростання рівня транзитних перевезень.

Сучасна теорія менеджменту порівнює розвиток підприємств зі стратегічним управлінням, ключове завдання якого - формування та практична реалізація місії організації та постійне підлаштування підприємства до змін зовнішнього оточення.

Процес розвитку - сукупність якісних, кількісних та структурних перетворень, що відбуваються за реалізації функціональних процесів та інноваційних перетворень, мають необхідність у розробці спеціального механізму та мають наслідком зростання конкурентоздатності організації та її потенціалу росту і процедур функціонування колективного ядра.

Виходячи з такої дефініції можемо упевнено констатувати, що поняття розвиток напряду залежить від конкурентного потенціалу, як ключового складника цілісної системи менеджменту конкурентоздатністю організації. Чинні актуальні теоретичні підходи до поділу ознак конкурентоспроможності доводять існування наступних рівнів конкурентоспроможності, а саме: мікрорівень, мезорівень, макрорівень (рис. 1.2).

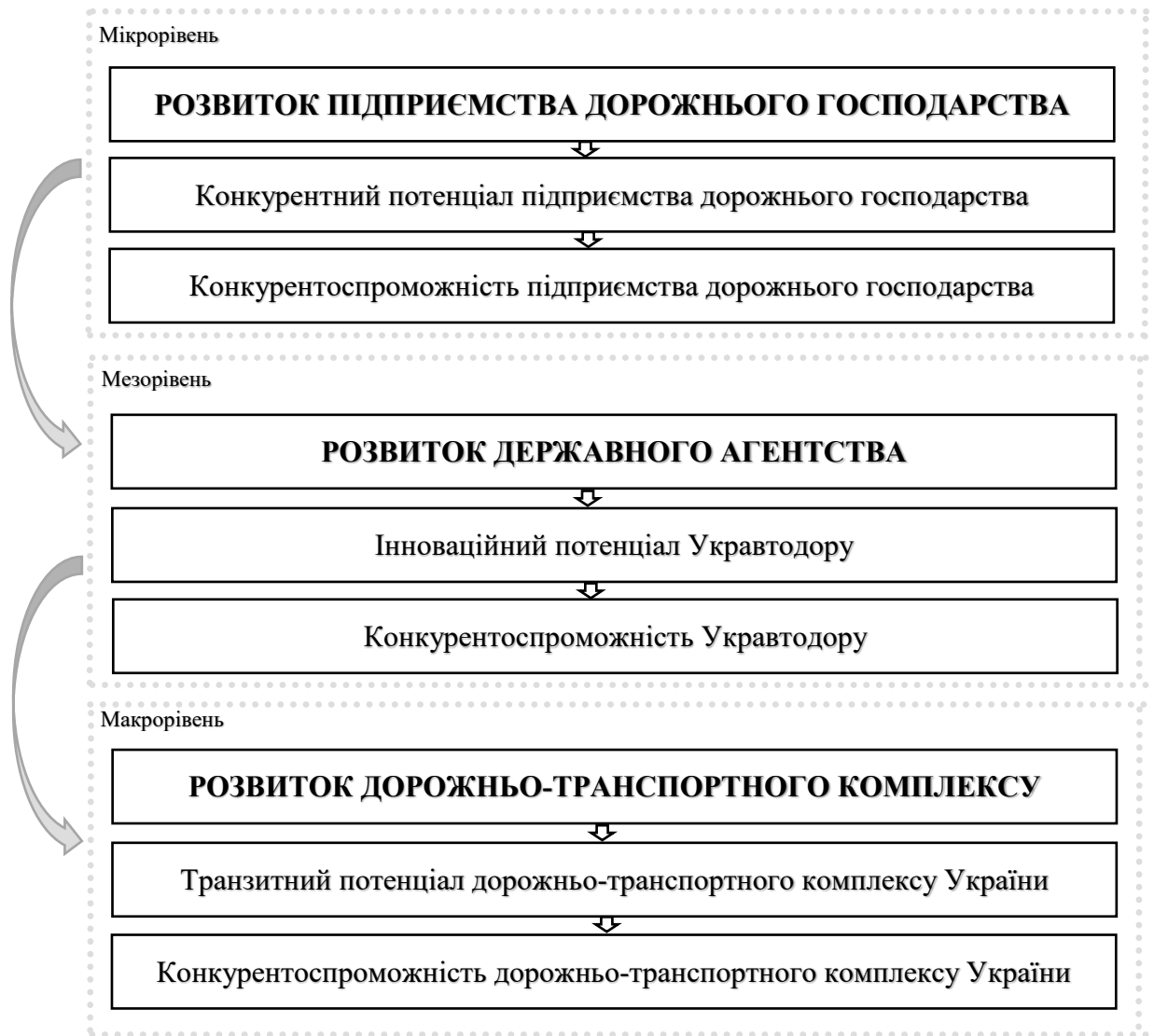


**Рис. 1.2 Структура та взаємозв'язки рівнів розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств**

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Здійснена оцінка структури та взаємозв'язків рівнів розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств доводить, що на ієрархічну структуру розвитку чинять вплив такі особливості функціонування галузі:

- здійснення робіт виконується не у межах організації. Ця особливість відображає особливі взаємозв'язки між керівниками й підлеглими, існування великого числа розосереджених об'єктів, де одночасно мають виконуватися роботи, специфікою взаємодії працівників та зовнішнього оточення;
- широке розмаїття виконуваних робіт зумовлює необхідність мати на

підприємстві представників різних професій, як наслідок широке використання професій, необхідність їх узгодженої роботи та координації;

- розосередженість об'єктів, на яких здійснюються роботи;
- сезонний характер виконання робіт зумовлює необхідність врахування пори року для виконання тих чи інших видів робіт.

Окрім впливу галузевих чинників, варто виділити й інші фактори, які значною мірою впливають на розвиток дорожньо-експлуатаційних підприємств (табл. 1.1).

Фактори екстенсивного розвитку мають наслідком зростання виробництва будівельно-монтажних робіт завдяки простому кількісному збільшенню виробничих факторів та не сприяють підвищенню ефективності їх використання.

Інтенсивні фактори чинять вплив на розвиток будівництва доріг, головню, внаслідок втілення прогресивних технологій, раціональної організації праці, оновлення матеріальної, технічної та технологічної бази, сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня матеріалоємності, зменшення ремонтних та обслуговуючих робіт.

Розкриємо зміст економічного, організаційного, соціального й техніко-технологічного блоку факторів:

- блок організаційних факторів - це фактори, що мають наслідком структурні зміни в організації;
- економічний блок факторів - це фактори, наслідком впливу яких є збільшення економічної ефективності в результаті кількісних змін;
- блок соціальних факторів - фактори, що призводять до якісних змін у роботі працівників;
- техніко-технологічні фактори - блок факторів, які призводять до якісних та кількісних перетворень в організації.

Кожна група факторів вимагає більш прискіпливого розгляду для їхньої ідентифікації за наперед визначеними ознаками. Процес розпізнавання факторів розвитку дорожніх підприємств можна уявити у вигляді механізму.

**Класифікація факторів розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств**

| <b>ГРУПА ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ</b>                                                                                        |                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ЕКСТЕНСИВНІ</b>                                                                                                    | <b>ІНТЕНСИВНІ</b>                                                                                                     |
| <b>Економічні</b>                                                                                                     |                                                                                                                       |
| Збільшення інвестицій на купівлю будівельно-дорожніх машин та механізмів за незмінних технологій їхнього використання | Зростання показників використання основних фондів та оборотних фондів                                                 |
| <b>Організаційні</b>                                                                                                  |                                                                                                                       |
| Неспроможність потоків інформації до швидкого пристосування відповідно до змін зовнішнього середовища                 | Зростання ефективності використання сучасних інформаційних технологій, штучного інтелекту                             |
| <b>Соціальні</b>                                                                                                      |                                                                                                                       |
| Збільшення чисельності інженерного, технічного, адміністративного персоналу                                           | Зростання рівня кваліфікації лінійних працівників; використання наукових засад організації будівельно-монтажних робіт |
| <b>Техніко-технологічні</b>                                                                                           |                                                                                                                       |
| Збільшення споживання ресурсів                                                                                        | Відновлення основних засобів, удосконалення організації виробництва з огляду на нові екологічні норми                 |
| Старіння наявної техніки для будівництва доріг                                                                        | Втілення інновацій у технології будівництва доріг та виробництві будівельних матеріалів                               |

Джерело: складено автором за [10]

Такий механізм передбачає з'ясування присутності на дорожньо-експлуатаційному підприємстві змін для більш продуктивної діяльності у майбутньому. З'ясовані зміни доцільно згрупувати за економічними, соціальними, організаційними, технологічними та іншими ознаками. Наступним складником механізму є ідентифікація показників, які відображають ці блоки у розрізі інтенсивної та екстенсивної спрямованості роботи організації. Остаточні результати роботи утворюються під дією інтенсивних та екстенсивних факторів, кількісних та якісних результатів використання різних ресурсів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

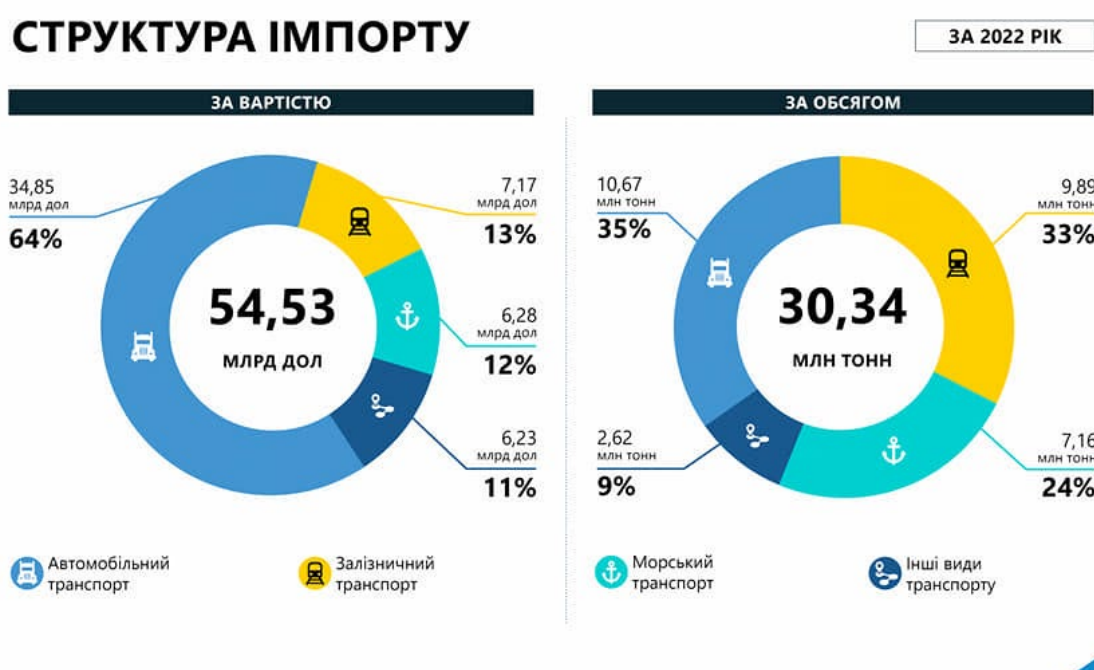
#### **2.1. Специфічні особливості стратегічного розвитку дорожньо-експлуатаційного підприємства**

Сфера транспорту та доріг в Україні є однією з ключових. Вона створює базу для розвитку всіх інших галузей економіки і, з одного боку, задовольняє потреби пересічних громадян у наданні транспортних послуг, а з іншого є підґрунтям для розвитку усіх видів бізнесу. У 2018 році Кабінет Міністрів України схвалив важливий документ стратегічного значення – Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року [25]. Цим документом було передбачено важливі багатообіцяючі орієнтири розвитку наземного транспорту, зокрема автомобільного. Це, зокрема, стосувалося введення європейських стандартів проєктування, підвищення рівня якості автодорожнього покриття, покращення довговічності автомобільних доріг, збільшення їх частки.

Велика війна, на жаль, завдала значних збитків дорожній інфраструктурі. Бомбардування, обстріли, підриви мостів і доріг, рух важкої техніки дорогами України, блокування ворогом стратегічно важливих автодоріг та маршрутів, неможливість забезпечення необхідного обслуговування та ремонту дорожньої інфраструктури через відсутність ресурсів, персоналу та безпеки – все це призвело до того, що за 2022 рік було зруйновано або пошкоджено велику кількість автошляхів державного та місцевого значення (за деякими даними, близько 23-25 тисяч км (додаток А)). До того, було знищено або суттєво пошкоджено більше 350 мостів. Збитків при цьому було нанесено більше 36 млрд доларів або 1,4 трлн грн. Таким чином, всі довоєнні програми розвитку дорожньої мережі нашої держави стали неактуальні і більше не працюють. І станом на сьогодні багато груп експертів, будівельників-конструкторів,

інженерів, юристів та працівників ключових міністерств обговорюють актуальні проблеми та можливості їх вирішення [45].

Це, з одного боку погляду на проблему стратегічного розвитку автомобільних доріг, а з іншого – саме лідерство сухопутних коридорів дало можливість для отримання тих результатів у 2022 році, які ми бачимо на рис. 2.1 і рис. 2.2. У структурі імпорту і за вартістю (64%) і за обсягами (35%) перевезень найбільше припадає саме на автомобільний транспорт і автодорожню інфраструктуру, яка забезпечує можливість руху цього транспорту [37].



## 2.1. Структура імпорту в Україну у 2022 році

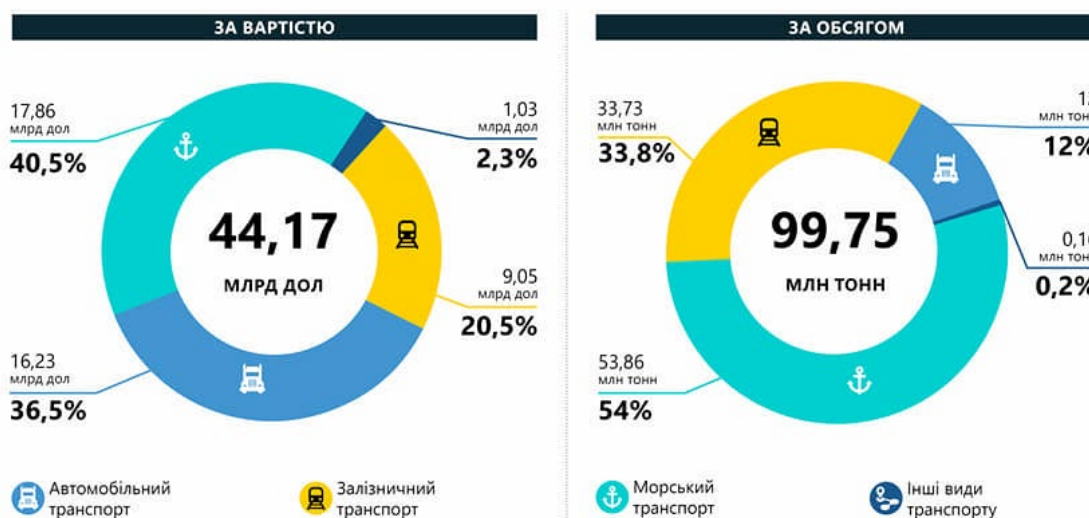
Джерело: [37]

У структурі експорту вивіз товарів з митної території України у 2022 році за вартістю автомобільному транспорту належить частка у 36,5%, за обсягами, звісно, менше – 12%. Тут логіка залізна: з масштабами перевезень морським транспортом завдяки «зерновому коридору» автомобільний транспорт не може зрівнятися [37].

Роль та специфіка автомобільного транспорту та автодорожньої інфраструктури (тому що ці речі нерозривно зв'язані) відрізняються в залежності від того, чи йде мова про війну чи мирний час. У мирний час автомобільний

транспорт використовується для перевезення людей та вантажів в повсякденному житті. Він є ключовою складовою інфраструктури, що забезпечує ефективний рух населення та товарів. Він сприяє розширенню економічних можливостей, розвитку торгівлі, туризму, промисловості, будівництва та інших секторів. Автомобілі дозволяють людям вільно переміщатися, забезпечуючи вибір місця проживання та роботи.

## СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ



## 2.2. Структура українського експорту у 2022 році

Джерело: [37]

Під час війни автомобільний транспорт грає ключову роль в забезпеченні мобільності військ і матеріально-технічної бази. Військові транспортні засоби використовуються для перевезення бійців, зброї, боєприпасів та іншого обладнання. Автомобільний транспорт важливий для евакуації поранених, цивільного населення та транспортування гуманітарної допомоги. Він також грає роль в організації логістичних ланцюгів для забезпечення військових операцій. Автомобілі використовуються для розвідувальних операцій та забезпечення зв'язку між військовими підрозділами. Цей транспорт використовується для перевезення великих військових машин, таких як танки та артилерія. У воєнний час автомобільний транспорт стає критичним елементом військової стратегії.

Аналіз ринку вантажних перевезень у 2022 році продемонстрував стійкість саме автомобільних перевезень. Як бачимо з діаграми, наведеної на рис. 2.3, автомобільний транспорт показав найменше падіння обсягів перевезень.

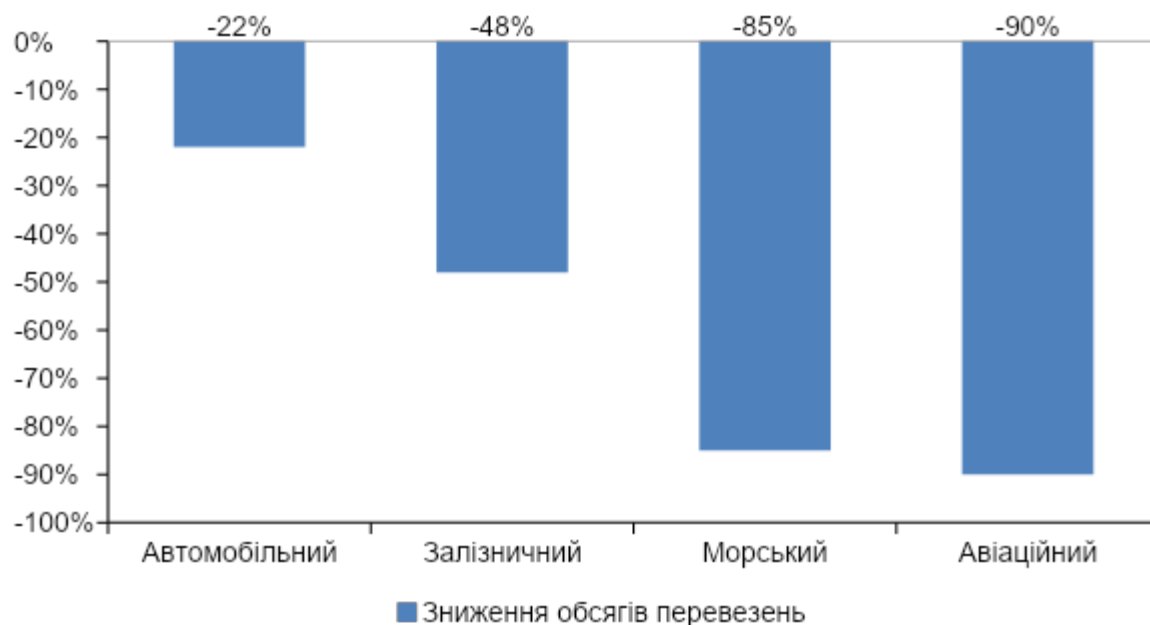


**Рис. 2.3. Падіння обсягів перевезень вантажів в Україні різними видами транспорту у 2022 році**

Джерело: [29].

Наведені статистичні дані та тренди допомагають зрозуміти, в яких умовах працює дорожнє господарство України, яка його роль сьогодні.

До речі, найпотрібнішими інвестиційними проєктами в Європі та Україні для розвитку ринку логістики у 2022 та 2023 році представники українського транспортного бізнесу називали розвиток автомобільних шляхів, що сполучають Україну та ЄС (66% відповідей), будівництво євроколії на території України (62%), розвиток на території нашої країни універсальних транспортних хабів стратегічного призначення (61%). Це – результати дослідження «Інфраструктурний індекс 2023» [36].

Загальний бюджет «Укравтодору» на відбудову дорожньої інфраструктури у 2022 році склав 490 млн грн. Роботи з відновлення виконують переважно

крупні забудовники (додаток Б).

Стратегічний розвиток дорожньо-експлуатаційного підприємства (надалі, по тексту – ДЕП), яке стало об’єктом для виконання нашої кваліфікаційної роботи – філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця», яка є частиною великої структури Кіровоградського обласного автодору.

Напрямки роботи ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» відображені в статуті підприємства (додаток В).

Головні аспекти стратегічного розвитку цього ДЕП наступні:

1. розширення і підтримка дорожньої мережі для забезпечення ефективного та безперебійного руху транспорту;
2. реконструкція та модернізація існуючих доріг з метою підвищення їхньої якості та безпеки;
3. усебічний пошук можливостей застосування новітніх технологій у сфері будівництва, ремонту та управління дорожньою інфраструктурою;
4. розробка ефективних стратегій та методів управління дорожньо-експлуатаційними процесами для підвищення продуктивності та зниження витрат;
5. сприяння екологічності у напрямі розробки та впровадження екологічно-дружніх практик у будівництві та експлуатації доріг;
6. розробка стратегій управління відходами від будівництва та ремонту дефектів доріг;
7. розробка заходів для зменшення аварійності та підвищення безпеки на дорогах;
8. впровадження інноваційних рішень для створення безпечних дорожніх умов;
9. включення громадськості у прийняття рішень щодо розвитку та управління місцевою дорожньою інфраструктурою;
10. партнерство з урядовими органами для отримання підтримки та реалізації стратегічних проєктів;
11. розробка стійких фінансових стратегій та залучення інвестицій для

реалізації стратегічних проєктів;

12. визначення і врахування економічних переваг при розробці та реалізації проєктів.

Однозначно, розробка та впровадження ефективної стратегії вимагає комплексного підходу та урахування специфіки ринку, технологічного прогресу та політико-соціально-екологічних аспектів.

PEST-аналіз (дослідження політичних, економічних, соціокультурних та технологічних аспектів) є широко застосовним інструментом стратегічного менеджменту, який дає можливість визначити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Розглянемо особливості PEST-аналізу для ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця».

Споживачами послуг ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» є переважно місцеві органи влади в м. Кропивницький та Кіровоградській області. На базі конкурсної форми здійснення підрядних торгів – тендеру – колектив працівників ДЕП отримує роботу. Також у полі діяльності зазначеного підприємства присутні приватні клієнти, що потребують дорожніх робіт (юридичні та фізичні особи). Проте їх частка у загальній сумі реалізації запитів на дорожні роботи підприємства є незначною. Відмітимо, що за рахунок майбутніх таких клієнтів можна потенційно розширювати клієнтську базу. Для реалізації такого стратегічного напрямку потрібна допомога аналітиків, що знаються на даному питанні.

Забезпечення безпеки персоналу та техніки – це найважливіша стратегія, яка перебуває в основі всіх інших стратегій на сьогодні у даного ДЕП. Підприємство має план дій на випадок надзвичайних ситуацій та забезпечує його виконання. Персонал проінформований про правила безпеки та навчений їх дотримуватися. Техніка, наскільки це можливо, укомплектована засобами захисту від обстрілів та вибухів. ДЕП також вживає заходів для захисту своїх виробничих потужностей від пошкоджень. Це включає розміщення обладнання в безпечних зонах, створення запасів матеріалів та запчастин, а також розробку плану відновлення виробництва у разі пошкодження.

Таблиця 2.1

**PEST-аналіз ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця»**

| Фактор         | Зміст фактора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні      | Законодавство та регулювання. Регулювання у сфері дорожньо-експлуатаційних робіт іноді може змінюватися в залежності від політичних рішень.<br>Дорожні підприємства можуть брати участь у громадських тендерах. Проведення закупівель на умовах тендерів обласних та Укравтодору на PROZORRO                                                                                                               |
| Економічні     | Економічна стабільність. Зміни в економіці можуть впливати на бюджетні асигнування для дорожньо-експлуатаційних проєктів. Імпортна сировина та ціни на неї. Висока інфляція. Сезонність. Низькі обсяги власних оборотних коштів.                                                                                                                                                                           |
| Соціокультурні | Демографічні зміни. Зростання населення чи зміни в структурі населення можуть впливати на обсяги дорожньо-експлуатаційних робіт. Можливість залучення людських ресурсів на підприємство. Екологічні стандарти. Сприйняття громадськістю певних моментів щодо екології може впливати на методи та матеріали, які використовуються в дорожньому будівництві.                                                 |
| Технологічні   | Інновації в будівництві та технології. Використання нових технологій, таких як автоматизація та інтелектуальні системи, може підвищити ефективність дорожньо-експлуатаційних робіт. Можливість використання ощадливих технологій і поліпшення експлуатаційних характеристик автодоріг. Впровадження цифрових технологій для управління проєктами, моніторингу ресурсів та забезпечення безпеки на дорогах. |

Джерело: розробка автора

Підприємство має також розроблений план дій для збереження фінансової стійкості у разі зниження обсягів робіт або припинення діяльності. Це передбачає пошук нових джерел фінансування та скорочення витрат. Особливу вагу звернемо на сезонність та економічну стабільність, оскільки потреба в обслуговуванні доріг може варіюватися залежно від сезону. Наприклад, взимку підприємствам може знадобитися більше ресурсів для снігоприбирання та обслуговування доріг в умовах погіршення погодних умов. Але підприємство може розглядати можливості диверсифікації.

## **2.2. Аналіз успішності управління стратегічним розвитком ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця»**

Управління стратегічним розвитком дорожньо-експлуатаційного підприємства включає в себе кілька ключових аспектів, які можуть бути визначені рядом стратегічних фокусів. Ієрархія та ланцюг повноважень тут є першочерговими. Аналіз зовнішнього оточення та його ключових агентів впливу ми розібрали за допомогою PEST-аналізу.

Аналіз внутрішнього середовища будемо базувати на оцінці внутрішніх ресурсів, компетенцій, технічного обладнання та мотивації розвитку кадрового потенціалу, а також досліджень для вдосконалення методів управління дорожньо-експлуатаційним процесом. Стале вдосконалення і ефективність є важливим стратегічним фокусом, оскільки постійна робота над покращенням ефективності та зниженням витрат в цілому позитивно впливає на роботу ДЕП і багато в чому визначає його перспективи. Забезпечення високої якості дорожніх робіт та безпеки на дорозі, забезпечення навичок та знань персоналу для впровадження новітніх методів та стандартів у галузі, розвиток ефективних систем мотивації та управління для забезпечення високої продуктивності та задоволеності персоналу, взаємодія з усіма стейкхолдерами, включаючи урядові органи, місцевих мешканців, інші підприємства та організації, сталість та екологічна відповідальність на основі впровадження стратегій, спрямованих на довгостроковий розвиток без шкоди для навколишнього середовища. Ці стратегічно важливі фокуси час від часу видозмінюються, але їх реалізація дає можливість забезпечити ефективний та стійкий розвиток і сталу конфігурацію ДЕП в умовах сучасного ринку.

Діагностика активів ДЕП є важливим етапом у розумінні стану успішності управління стратегічним розвитком, тому що менеджер-стратег може отримати внаслідок такої діагностики наступні уявлення про грані практики управління підприємством: оцінити фізичний та фінансовий стан активів ДЕП (що важливо для визначення їхньої ефективності, вартості та загальної придатності);

спрогнозувати витрати на обслуговування та ремонт, а також витрати на оновлення чи заміну старого технічного обладнання. Крім того, результати діагностики можуть допомогти стратег-менеджеру визначити ефективніше розподілення фінансових ресурсів для утримання та розвитку активів ДЕП, діагностика дозволяє виявити потенційні проблеми та ризики, пов'язані з активами. Своєю чергою фінансовий менеджер-стратег може розробити стратегії для зменшення цих ризиків та забезпечення стійкості фінансового стану підприємства.

На основі такої фінансової діагностики управлінець може актуалізувати або розробити стратегію управління активами. Це може включати в себе вирішення питань технічної модернізації, розширення або реорганізації активів. З розумінням стану активів стратег-менеджер може оптимізувати роботу персоналу для максимальної виробничої потужності, виробничої співучасті колективу та ефективності використання ресурсів.

Отже, діагностуючи активи ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця», маємо зрозуміти та об'єктивно оцінити фінансові ризики, визначити стратегічні напрямки розвитку та раціоналізувати пропозиції стосовно управління фінансовими ресурсами для досягнення більшої стійкості та ефективності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Оцінка необоротних активів ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця»

| Статті з балансу                  | млн.грн |       |       |       |       | Темпи приросту до попереднього року, % |      |      |      |
|-----------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------------|------|------|------|
|                                   | 2018    | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2019                                   | 2020 | 2021 | 2022 |
| Необоротні активи - всього        | 23,32   | 31,99 | 31,21 | 30,85 | 36,42 | 37,2                                   | -2,4 | -1,1 | 18,0 |
| Нематеріальні активи              | 10,49   | 18,85 | 17,93 | 17,93 | 23,08 | 79,7                                   | -4,9 | 0,0  | 28,8 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 2,18    | 0,26  | 0,26  | 0,26  | 0,26  | -87,9                                  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |

Джерело: розрахунки проведено автором (баланс, додатки Д1-Д5)

Необоротні активи ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2022 році становили 36,42 млн. грн, у 2018 році – 23,32 млн. грн. Нематеріальні активи ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2022 році становили 23,08 млн. грн, у 2018 році – 10,49 млн. грн. Незавершені капітальні інвестиції ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2022 році становили 0,26 млн. грн, у 2018 році – 2,18 млн. грн. Загальний наш коментар з оцінки необоротних активів ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» такий: спостерігається зростання необоротних активів (всього), нематеріальні активи в тому числі також зростають. Незавершені капітальні інвестиції у 2018 році були найбільші за п'ять років і становили 2,18 млн грн, але протягом 2019-2022 років вони заморожені на одному й тому ж рівні – 0,26 млн. грн.

Аналіз темпів приросту основних засобів ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» нами показано на рис. 2.4. Амплітуда коливань приросту основних засобів підприємства є помітною. У 2019 році бачимо значний позитивний темп росту (21,6%), у 2020 році він є невеликим (1,1%), у 2021 році він взагалі мінусовий (-2,7%), у 2022 році – темп росту основних засобів позитивний і становить 3,2%. Оновлення парку спеціального обладнання та дорожньої техніки впливає відповідними чином на знос. Маємо зазначити, що знос є досить значним – у 2022 році 13,9%. Це свідчить про старе обладнання на балансі ДЕП.

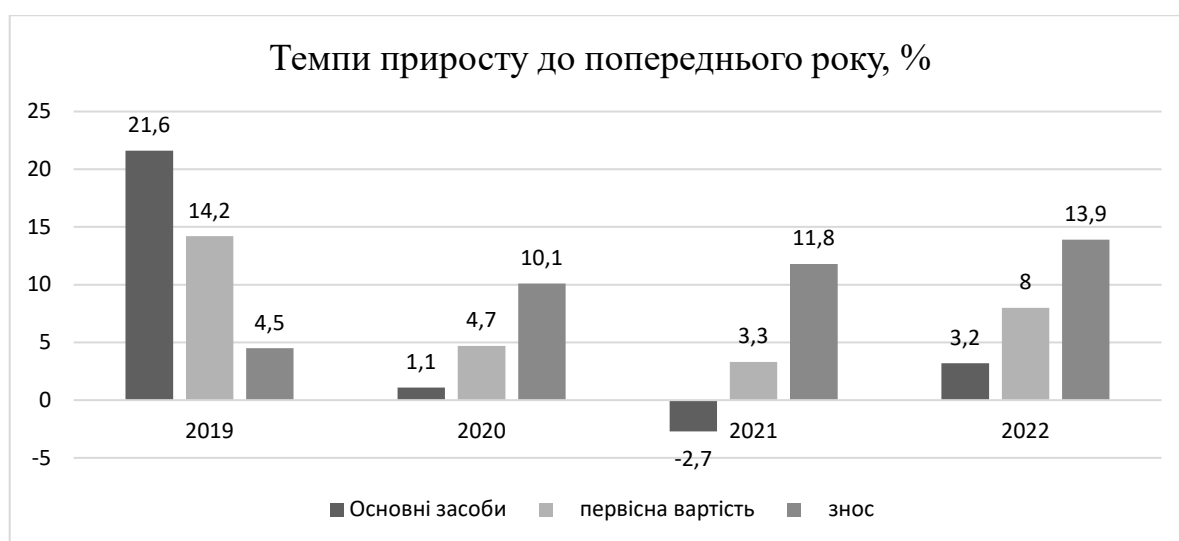


**Рис. 2.4. Темпи приросту основних засобів, первісної вартості та зносу ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця»**

Джерело: розрахунки проведено автором (баланс, додатки Д1-Д5)

Стан оборотних активів ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» та його стратегічний розвиток взаємопов'язані з різних точок зору. Оборотні активи є частиною активів підприємства, які призначені для обертання та забезпечення його операційної діяльності. До оборотних активів входять грошові кошти, запаси виробництва, дебіторська заборгованість та інші активи, які призначені для конвертації в грошові кошти протягом короткострокового періоду.

Одним з ключових аспектів взаємодії оборотних активів та стратегічного розвитку є ефективне управління обігом коштів та ресурсами для забезпечення виконання стратегічних цілей підприємства. Помічаємо, що ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» веде будівельну та інфраструктурну діяльність, що вимагає значних інвестицій та оборотних активів. Для реалізації стратегічних проєктів, таких як будівництво доріг чи об'єктів інфраструктури (мостів), ДЕП може потребувати значних фінансових ресурсів. Управління оборотними активами може впливати на здатність ДЕП забезпечити потрібне фінансування. ДЕП має значні запаси матеріалів і обладнання. Ефективне управління цими оборотними активами може покращити продуктивність будівельних процесів і зменшити затрати. В нинішніх умовах ДЕП може мати дебіторську заборгованість від клієнтів. Ефективне управління цим активом може впливати на ліквідність та фінансову стабільність. Управління ризиками, пов'язаними з оборотними активами, такими як зміни вартості матеріалів, може бути важливим фактором при визначенні стратегічних кроків підприємства. Результати аналізу оборотних активів досліджуваного ДЕП наведені нами в табл. 2.3. Оборотні активи ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» (всього) у 2022 році склали 7,88 млн. грн, у 2018 році – 7,53 млн. грн.

Виробничі запаси ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2022 році склали 4,25 млн. грн, у 2018 році – 5,91 млн. грн. Незавершене будівництво ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2022 році склали 0,12 млн. грн, у 2018 році – нульове значення. Дебіторська заборгованість, що чинить найбільший вплив на загальну суму оборотних коштів – це заборгованість за продукцію.

Гроші та еквіваленти ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2022 році

склали нуль грн, у 2018 році – 0,09 млн. грн.

Таблиця 2.3

### Оцінка необоротних активів ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця»

| Статті з балансу                                                 | млн.грн |       |       |      |      | Темпи приросту до попереднього року, % |      |       |       |
|------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|------|------|----------------------------------------|------|-------|-------|
|                                                                  | 2018    | 2019  | 2020  | 2021 | 2022 | 2019                                   | 2020 | 2021  | 2022  |
| Оборотні активи - всього                                         | 7,53    | 11,54 | 13,37 | 9,98 | 7,88 | 53,2                                   | 15,9 | -25,3 | -21,0 |
| Виробничі запаси                                                 | 5,91    | 6,98  | 8,32  | 4,29 | 4,25 | 18,3                                   | 19,2 | -48,5 | -0,8  |
| Незавершене виробництво                                          | 0,00    | 0,00  | 0,00  | 1,85 | 0,12 | -                                      | -    | 100,0 | -93,8 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 0,65    | 2,71  | 3,20  | 2,50 | 2,08 | 318,7                                  | 18,1 | -22,0 | -16,6 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 0,01    | 0,01  | 0,01  | 0,01 | 0,01 | 0,0                                    | 0,0  | 0,0   | 20,0  |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 0,30    | 0,84  | 0,81  | 0,89 | 0,91 | 177,5                                  | -3,7 | 10,3  | 2,5   |
| Гроші та еквіваленти                                             | 0,09    | 0,52  | 0,52  | 0,03 | 0,05 | 505,9                                  | 1,2  | -93,5 | 58,8  |
| Інші оборотні активи                                             | 0,39    | 0,29  | 0,32  | 0,23 | 0,27 | -26,3                                  | 10,1 | -27,9 | 17,6  |

Джерело: розрахунки проведено автором (баланс, додатки Д1-Д5)

Підкреслимо, що дебіторська заборгованість може впливати на стратегію ДЕП. Збільшення дебіторської заборгованості може вплинути на ліквідність підприємства і стратегічні плани, оскільки кошти, які мають бути отримані від клієнтів, можуть бути затримані. Заборгованість клієнтів може впливати на фінансову стабільність підприємства. Якщо значна частина активів знаходиться у формі дебіторської заборгованості, то вирішення питання її оплати може вплинути на стабільність фінансового стану. Стратегія управління дебіторською заборгованістю може впливати на те, як підприємство розробляє свою кредиторську політику. Наприклад, деякі підприємства можуть надавати клієнтам більше часу на сплату для збереження клієнтських відносин, тоді як інші можуть намагатися скоротити терміни оплати для поліпшення грошового потоку. Збільшення рівня дебіторської заборгованості також може збільшити

ризик кредитного дефолту. Це може вимагати розробки особливої стратегії управління ризиками. Пов'язаність джерел фінансування господарської діяльності ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» та його стратегічного розвитку може бути важливою гранню успішного управління підприємством. Так від фінансових можливостей залежать фінансові потреби для реалізації стратегії (капітальні вкладення, дослідження та розробку, підготовку персоналу та інші витрати). Можливості для диверсифікації джерел фінансування, а це може бути комбінація внутрішніх резервів, банківських кредитів, інвестицій та визначає стратегічні орієнтири. Можливі ризики, пов'язані з обраною стратегією розвитку (ринковою кон'юктурою, технологічні ризики, фінансові ризики та інші). Резюме таке: ефективне управління джерелами фінансування та стратегічним розвитком ДЕП вимагає ретельного аналізу, планування та адаптації для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Для розуміння стану джерел фінансування стратегічної діяльності ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» побудуємо стовпчикову діаграму за допомогою програми Microsoft Excel (рис. 2.5).

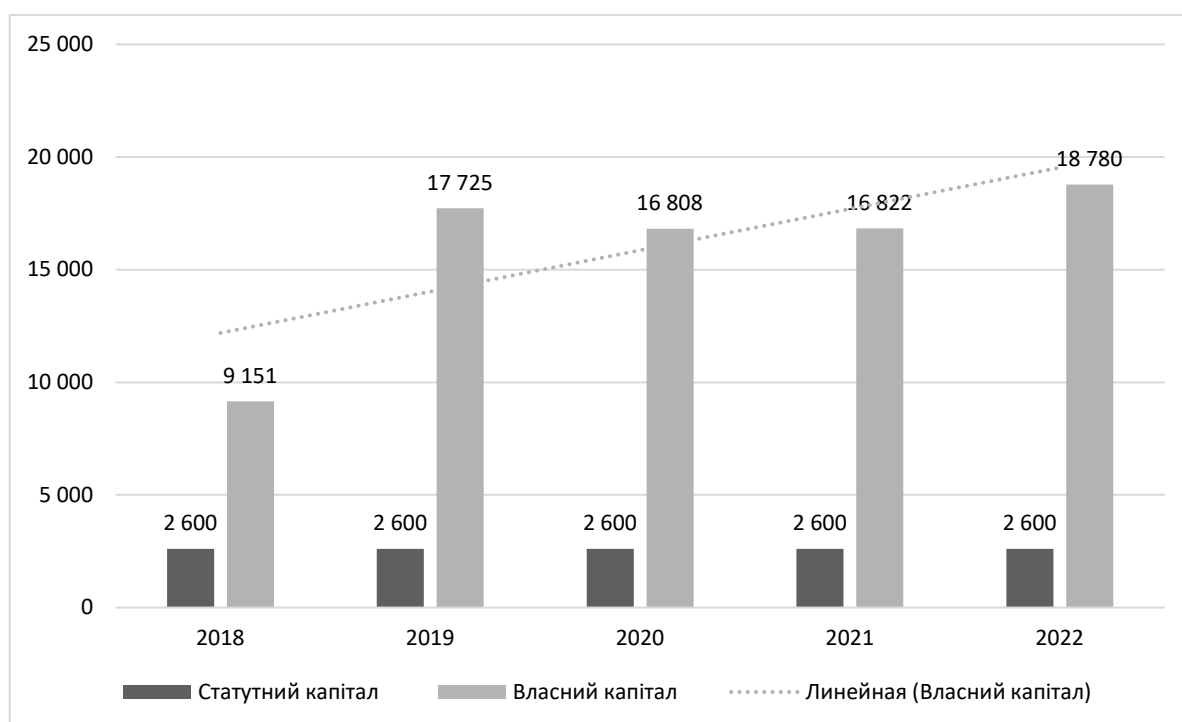


**Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» за період 2018-2022 роки, тис. грн.**

Джерело: розрахунки проведено автором (баланс, додатки Д1-Д5)

Статутний капітал ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» увесь цей час становить 2,6 млн. грн, а власний капітал загальний росте. Це означає, що його приріст відбувається за рахунок додаткового капіталу (суми резервів), тому що за рахунок нерозподіленого прибутку це відбуватися не може, оскільки підприємство має збитки. Загалом власний капітал досліджуваного ДЕП за 2018-2022 роки виріс удвічі (це видно з діаграми).

Довгострокові та поточні зобов'язання є важливою частиною фінансової структури будь-якого підприємства, включаючи дорожньо-експлуатаційне підприємство. Вони прямо пов'язані з стратегією розвитку підприємства. Предметні докази полягають в тому, що якщо підприємство планує великі інвестиції в нові будівництва, модернізацію чи розширення, воно може залучити довгострокові позики. Такі зобов'язання можуть бути використані для фінансування проєктів, що відповідають стратегії розвитку. Іншим джерелом довгострокових зобов'язань може бути лізинг техніки, що також може бути пов'язане з впровадженням нових технологій або розширенням операцій.

Якщо підприємство використовує поточні зобов'язання для фінансування своєї діяльності (наприклад, отримання товарів чи послуг в кредит від постачальників), це може бути пов'язане з ефективністю ланцюжка постачання та стратегією управління оборотним капіталом. Підприємство може використовувати короткострокові позики для вирішення тимчасових фінансових проблем або для забезпечення оборотних коштів. Це може впливати на ліквідність підприємства та його здатність виконувати поточні зобов'язання. Узгодження оптимальних платіжних термінів з кредиторами може бути важливим елементом стратегії управління грошовим потоком.

Стратегічні рішення полягають в тому, що забезпечення балансу між довгостроковими та поточними зобов'язаннями є важливим елементом фінансового планування (рис. 2.6). Ефективне управління цими зобов'язаннями може допомогти підприємству реалізувати свою стратегію розвитку, забезпечуючи необхідні фінансові ресурси на різних етапах свого життєвого циклу та в реалізації конкретних проєктів. Довгострокові зобов'язання ДЕП за

2018-2022 роки на 11,47%, короткострокові зобов'язання збільшилися на 44,06%. У структурі загальних зобов'язань ДЕП довгострокові займають більшу питому вагу, ніж поточні. Так, питома вага довгострокових зобов'язань по роках: у 2018 році – 81,2%; у 2019 році – 78,3%; у 2020 році – 78,8%; у 2021 році – 75,5%; у 2022 році – 76,9%.

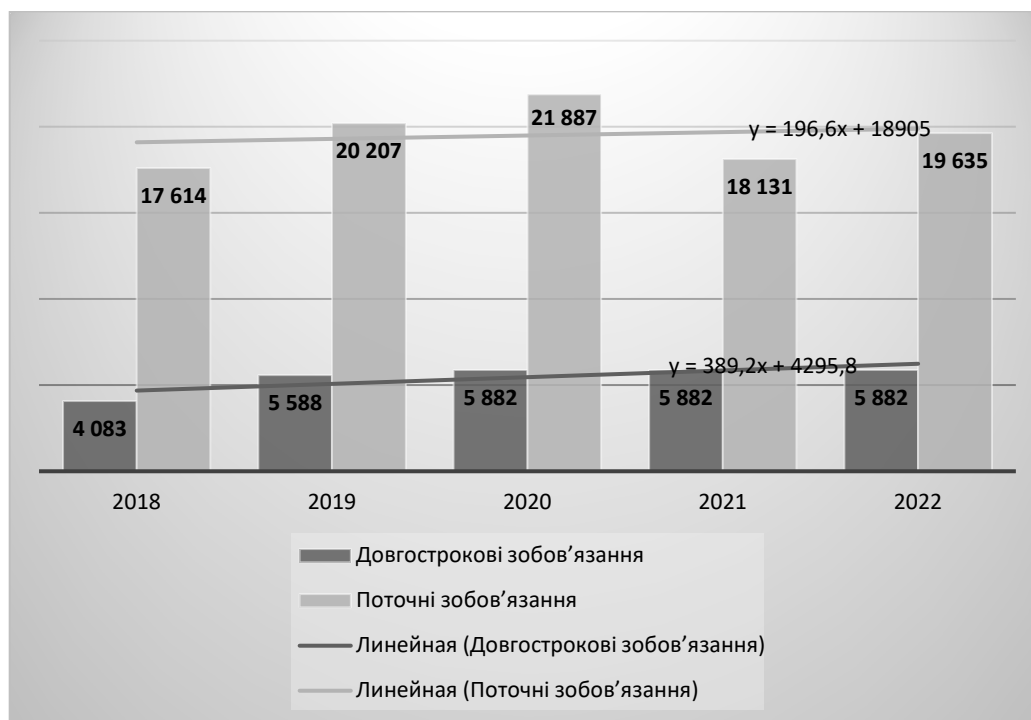


**Рис. 2.6. Довгострокові та поточні зобов'язання ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» за період 2018-2022 роки, тис. грн**

Джерело: розрахунки проведено автором (баланс, додатки Д1-Д5)

До переходу до оцінювання результатів діяльності ДЕП, нам слід розглянути поведінку та структуру витрат підприємства (табл. 2.4). Отже, витрати ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» за 2018-2022 роки мають найнижчі показники у 2022 році. Питома вага матеріальних витрат у 2022 році – 41,0%, витрат на оплату праці – 40,4% (найбільша питома вага за роки аналізу). Збереження колективу є зараз ключовою стратегією для ДЕП. Річ у тому, що добре згуртований колектив, може більше мобілізувати свої ресурси, щоб ефективно реагувати на кризові ситуації. Сильний колектив може забезпечити стабільність у складних умовах, зменшуючи вплив стресу та несприятливих факторів на робочу ефективність. Взаємопідтримка та співпраця, особливо у

часи війни, роблять команду більш стійкою. Колектив, де існує відчуття довіри та взаєморозуміння, сприяє розвитку творчості та здатності до інновацій. У часи кризи важливо зберігати в команді талановитих та досвідчених фахівців. Якщо колектив відчуває підтримку та визнання, ймовірність того, що люди залишаться ядрі підприємства, зростає. Усі ці фактори підтверджують важливість збереження та підтримки колективу під час кризи для досягнення оптимальних результатів та виживання підприємства в умовах нестабільності.

Таблиця 2.4

### Витрати ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця»

| Витрати за видами та їх<br>питома вага          | за роками |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|
|                                                 | 2018р.    | 2019р. | 2020р. | 2021р. | 2022р. |
| 1. Матеріальні затрати<br>млн. грн              | 28,3      | 42,5   | 49,8   | 21,7   | 6,6    |
| питома вага, %                                  | 62,7      | 69,1   | 66,0   | 45,3   | 41,0   |
| 2. Витрати на оплату праці<br>млн. грн          | 11,3      | 12,2   | 17,4   | 17,9   | 6,5    |
| питома вага, %                                  | 25,1      | 19,8   | 23,1   | 37,4   | 40,4   |
| 3. Відрахування на соціальні<br>заходи млн. грн | 2,5       | 2,7    | 3,8    | 3,9    | 1,7    |
| питома вага, %                                  | 5,5       | 4,4    | 5,0    | 8,1    | 10,6   |
| 4. Амортизація млн. грн                         | 0,6       | 0,5    | 0,8    | 0,9    | 0,7    |
| питома вага, %                                  | 1,3       | 0,8    | 1,1    | 1,9    | 4,3    |
| 5. Інші операційні витрати<br>млн. грн          | 2,3       | 3,6    | 3,7    | 3,4    | 0,6    |
| питома вага, %                                  | 5,1       | 5,9    | 4,9    | 7,1    | 3,7    |
| Разом, млн. грн                                 | 45,1      | 61,5   | 75,4   | 47,9   | 16,1   |
| Разом, питома вага, %                           | 100,0     | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  |

Джерело: розрахунки проведено автором (баланс, додатки Д1-Д5)

Здорова конкуренція є потужним інструментом мотивування персоналу. У ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» використовується такий підхід для підвищення мотивації працівників у процесі навчання. Це створює стимул для пошуку нових знань, здобуття навичок і досягнення високопрофесійних

результатів. Встановлюючи конкретні цілі для групи працівників із завершення проєкту до певної дати чи досягнення певного рівня якості, керівництво підвищує мотивацію. Коли працівники відчують, що беруть участь у змаганнях, вони стають більш сфокусованими на досягненні поставлених цілей. Встановлення системи премій за досягнення конкретних цілей або перевищення очікувань також є помітним стимулом для співробітників.

Важливим елементом застосування принципів конкуренції у навчанні є стимулююча атмосфера, яка охоплює чіткі критерії оцінювання та винагороди для переможців. Сприяння розвитку індивідуальних цілей для робітників, щоб вони бачили свій власний особистий розвиток та зростання – також стимул, який використовує менеджмент досліджуваного ДЕП в своїй стратегії розвитку. Підтримку (організаційна) та ресурси для навчання, конструктивний фідбек та рекомендації для поліпшення результатів – все це практикується в роботі підприємства і має свої плоди. Керівництво також забезпечує відкрите спілкування і обмін ідеями між робітниками та управлінцями для постійного удосконалення робочих процесів. Отже, середовище у ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця», переважно, стимулююче.

### **2.3. Оцінка дієвості управління стратегічним розвитком дорожньо-експлуатаційного підприємства «Кіровоградська дорожня дільниця» на підґрунті аналізу фінансових результатів**

Оцінювання життєздатності підходів до управління стратегічним розвитком досліджуваного ДЕП почнемо з дослідження показників собівартості дорожніх робіт і чистого прибутку, як є ключовими показниками фінансової ефективності підприємства. Вони в значній мірі залежать від обраної стратегії підприємства. Важливо враховувати, що стратегія підприємства впливає на багато аспектів його діяльності, включаючи виробництво, прозорість звітування перед громадою, фінанси та управління. Якщо ДЕП обирає стратегію конкурентоспроможних вартостей, воно максимально оптимізує виробничі

процеси та знижує собівартість своїх дорожніх робіт. Це може включати в себе пошук ефективних технологій, удосконалення ланцюга постачання та інші заходи для зниження витрат.

Якщо підприємство обирає стратегію диференціації, де акцент робиться на якості та унікальності продукції, собівартість може бути вищою. Проте, це може бути виправлено високими цінами на свої роботи, що дозволяє отримувати вищу маржу і чистий прибуток. Якщо підприємство активно інвестує у дослідження і розвиток нових продуктів чи технологій, це може збільшувати собівартість, але водночас може створювати нові можливості для прибутку.

ДЕП може обирати стратегію максимізації рентабельності, зосереджуючись на максимальному отриманні прибутку. Це може включати стриманість витрат і ефективне управління ресурсами. Загалом, ефективність стратегії підприємства визначається взаємодією цих факторів. Правильно підібрана стратегія може допомогти забезпечити оптимальний баланс між собівартістю робіт та доходами, що призводить до досягнення цілей підприємства. На рис. 2.7 нами зображено зміну показників собівартості робіт і чистого прибутку ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця».

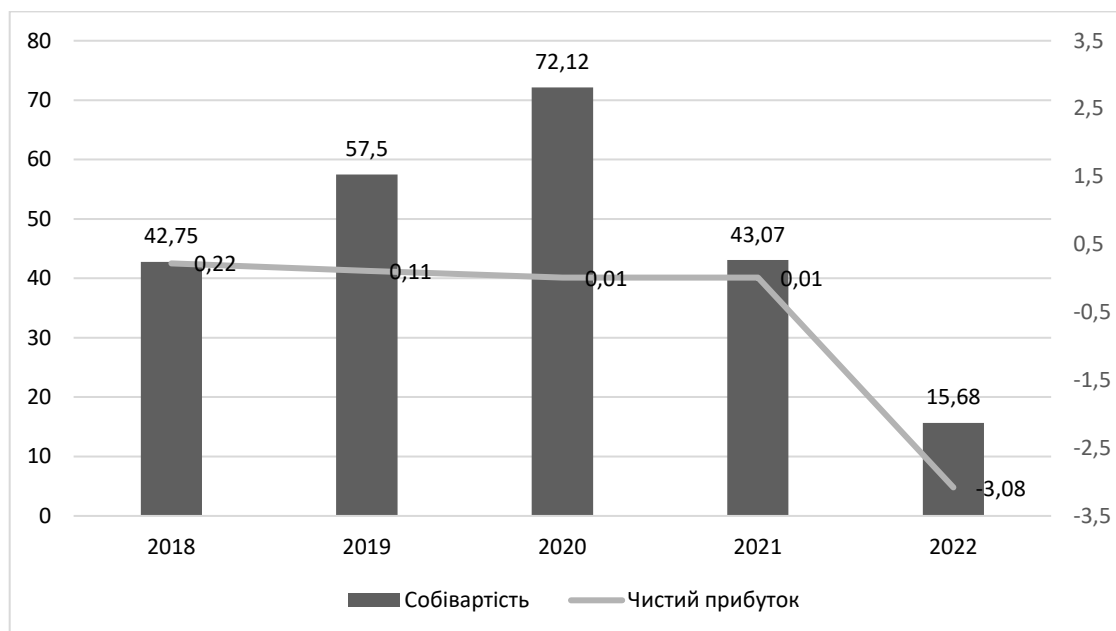


**Рис. 2.7. Зміна показників собівартості і чистого прибутку ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2018-2022 роках, млн. грн.**

Джерело: розрахунки проведено автором (звіт про фінансові результати, додатки Е1-Е5)

Як бачимо, у 2022 році значно упали показники і той і інші показники. Собівартість робіт знизилася через кризу, пов'язану із війною. Чинники негативного впливу такі: майже заморожений процес бюджетного фінансування дорожніх робіт, відсутність замовлень, вимушені простой. Закономірно підприємство отримало збитки. Розмір збитку у 2022 році – 3,08 млн. грн.

Слід наголосити, що фінансова служба в структурі бухгалтерії ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» періодично здійснює аналіз фінансових результатів підприємства, включаючи прибуток, рентабельність, ліквідність та платоспроможність. Вона подає фінансові звіти та звіти про виконання бюджету, що дозволяє надуправлінню оцінити фінансовий стан підприємства і приймати відповідні рішення для забезпечення його стратегічного стійкого розвитку. Фінансова служба відповідає за управління фінансовими ресурсами досліджуваного ДЕП. Вона забезпечує успішність управління грошовим потоком, кредитними ресурсами, інвестиціями, оптимізацію структури капіталу та управління ризиками. Фінансовий менеджмент включає планування і управління фінансовими ресурсами для забезпечення максимального досягнення стратегічних фінансових цілей підприємства.

Рентабельність ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» є ключовим показником його фінансового здоров'я і ефективності. Вплив рентабельності на стратегію розвитку підприємства є важливим і визначає подальші кроки та напрямки розвитку. Висока рентабельність забезпечує підприємству додаткові фінансові ресурси для інвестицій у розвиток та дослідження, розширення послуг та дорожніх робіт, а також інші стратегічні ініціативи.

У випадку високої рентабельності, підприємство може мати можливість розширити свою діяльність на нові ринки або розробляти нові продукти. З високою рентабельністю підприємство може інвестувати у дослідження та розвиток, що сприяє створенню нових технологій, продуктів чи послуг, які можуть змінити конкурентну динаміку ринку.

Підприємство може використовувати високу рентабельність для оптимізації внутрішніх процесів і удосконалення ефективності виробничих і

управлінських процесів. Рентабельність може визначати можливі стратегії ціноутворення. Наприклад, підприємство з високою рентабельністю може обрати стратегію преміальних цін, концентруючись на високій якості та ексклюзивності. Висока рентабельність може дати підприємству конкурентну перевагу та можливість реагувати на конкурентний тиск. Це може включати зниження цін, підвищення якості.

Загалом, рентабельність діяльності підприємства є важливим чинником, який визначає його стратегічні можливості та можливості розвитку. Інтеграція цього показника в стратегічне управління дозволяє підприємству бути більш адаптивним і конкурентоспроможним на ринку.

Аналіз даних, наданих ДЕП автору цієї кваліфікаційної роботи, засвідчив, що у підприємства за 2018-2021 роки були низькі показники прибутку, у 2022 році ДЕП взагалі мало збитки. Відповідно показники рентабельності за всі роки аналізу є низькими, а у 2022 році – від’ємними (рис. 2.8).

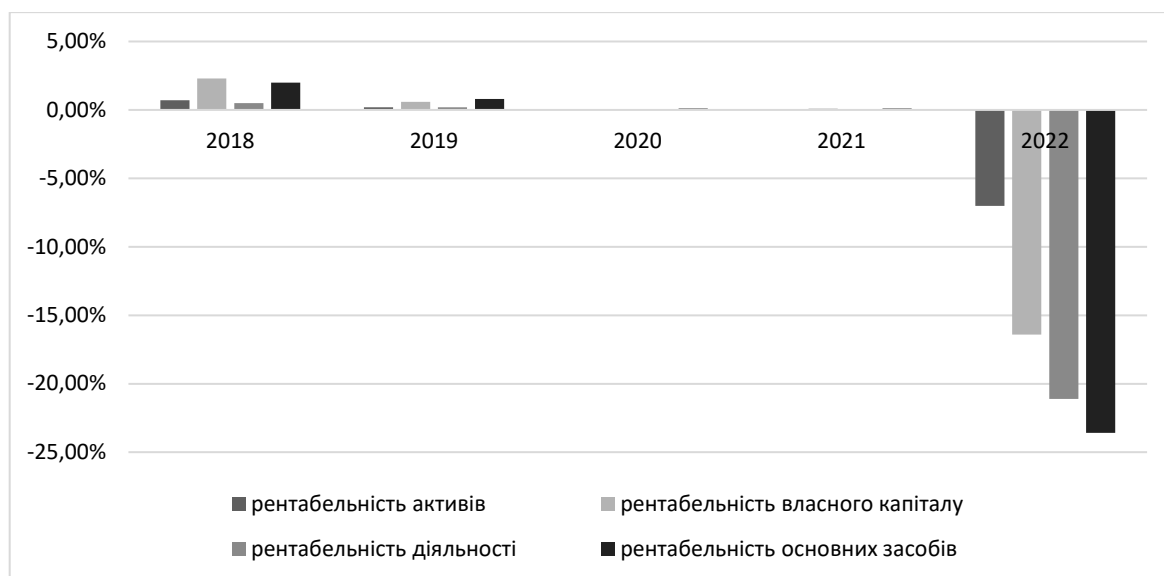


**Рис. 2.8. Показники рентабельності ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2018-2022 роках, %**

Джерело: розрахунки проведено автором (звіт про фінансові результати, додатки Е1-Е5)

Отже, маємо наступні результати:

Рентабельність активів у 2022 році – мінус 7,0%

Рентабельність діяльності у 2022 році – мінус 21,1%

Рентабельність власного капіталу у 2022 році – мінус 16,4%

Рентабельність основних засобів у 2022 році – мінус 23,6%

Визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» прямо пов'язано із його діловою активністю. Стратегія орієнтована на досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого зростання. В свою чергу ділова активність передбачає використання різноманітних ділових процесів та інструментів для досягнення стратегічних цілей. Ділова активність включає в себе ефективне управління ресурсами, процесами та людським капіталом підприємства.

На рис. 2.9 показані темпи приросту (падіння) показників оборотності активів, власного капіталу та основних фондів ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця». З цього рисунка ми робимо висновок, що 2020 рік був найбільш вдалим для ділової активності ДЕП. Загалом, 2020-2021 роки були розквітом української дорожньої галузі. У березні 2020 року Президент України Володимир Зеленський ініціював програму «Велике будівництво», якою передбачалася реалізація багатьох проєктів дорожньо-реконструкторських робіт та відповідне бюджетне фінансування.

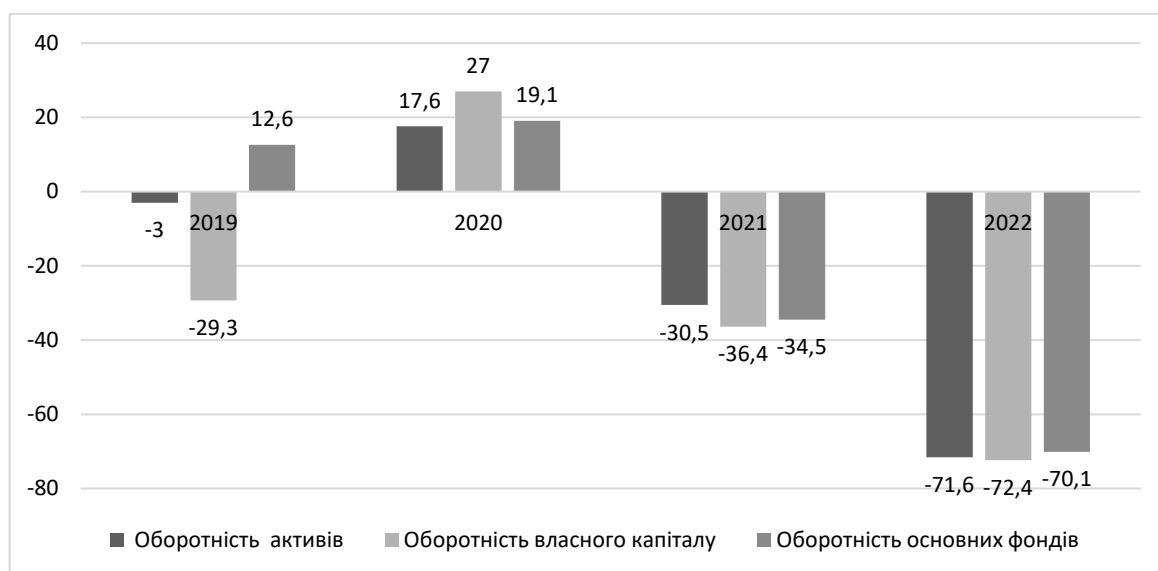


**Рис. 2.9. Показники темпів росту ділової активності ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2019-2022 роках, %**

Джерело: розрахунки проведено автором (звіт про фінансові результати, додатки Е1-Е5)

У 2022 році Україна планувала витратити на дороги близько 124,4 млрд грн. Проте велика російсько-українська війна внесла свої зміни до цих планів. «Велике будівництво» призупинилося. В березні 2022 року Верховна Рада скасувала акциз на нафтопродукти, за рахунок якого відбувалося наповнення «Дорожнього фонду» і фінансувалась лєвова частка дорожніх робіт. Звісно, ведення війни потребує значних коштів і з будівництва доріг гроші були перерозподілені на потреби армії. Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління Київської школи економіки порахував, що Україні щомісяця не вистачає близько 5 млрд доларів для покриття своїх видатків [39].

Як видно з рис. 2.10, витрати державного бюджету України на будівництво доріг з 2017 по 2021 рр. відчутно зросли. Але війна практично звела нанівець амбітний проєкт «Велике будівництво».



**Рис. 2.10. Динаміка витрат державного бюджету України на дорожні роботи у 2017-2021 роках**

Джерело: [39].

У 2024 році уряд планує фінансування дорожньої галузі України за

рахунок коштів, які не були використані в попередні бюджетні періоди (2021–2023 роки), а також коштом міжнародних фінансових організацій та урядів країн-партнерів. Перейдемо до оцінки ліквідності активів ДЕП у взаємозв'язку із його стратегічним розвитком. Ліквідність та стратегія ДЕП є ключовими аспектами його успішної діяльності. Якщо звернутися до терміну «ліквідність», тут зауважимо, що це – здатність підприємства забезпечити достатній рівень грошових коштів для здійснення поточних операцій і виплат зобов'язань. Для ДЕП ліквідність може бути особливо важливою, оскільки підприємство може залежати від різних факторів, таких як строк будівництва проєктів, умови оплати контрактів і наявність резервних фінансових ресурсів.

Елементи ліквідності, які можуть бути важливими для ДЕП:

- готівка та еквіваленти готівки (важливо мати достатню кількість грошових коштів або еквівалентів для покриття поточних зобов'язань);
- управління оборотними активами (забезпечення ефективного управління запасами, рахунками клієнтів та іншими оборотними активами);
- кредитоспроможність (здатність отримувати кредити або залучати фінансування для покриття потреб у грошових коштах).

Стратегія, як довгостроковий план дій, який визначає, як ДЕП прагне досягти своїх цілей та місії. Аналіз ринку та визначення сегментів, в яких підприємство хоче працювати, використання новітніх технологій у будівельному процесі для підвищення ефективності та якості робіт, розробка ефективної фінансової стратегії, включаючи управління прибутковістю проєктів, контроль над витратами та оптимізацію капіталовкладень, врахування ризиків, пов'язаних з будівельними проєктами, та розробка стратегій управління ними, забезпечення належного управління та навчання кадрів, щоб мати висококваліфікований персонал – все це та інші грані стратегії розвитку ДЕП так чи інакше пов'язані із ліквідністю та грамотним управлінням грошовими потоками.

На жаль, ліквідність ДЕП перебуває на низькому рівні (рис. 2.10) і особливо помітним є зниження ліквідності у 2022 році.

Загальна ліквідність у 2022 році – 40%.

Швидка ліквідність у 2022 році – 18%.

Абсолютна ліквідність у 2022 році – 0,3%.

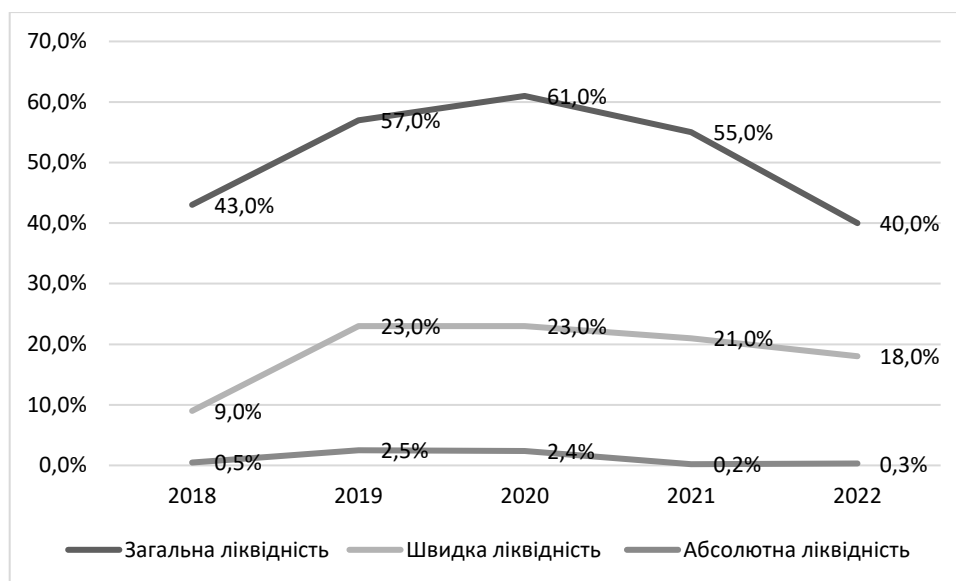


**Рис. 2.10. Показники ліквідності ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» у 2018-2022 роках, %**

Джерело: розрахунки проведено автором (звіт про фінансові результати, додатки Е1-Е5)

Звернемо увагу, що порушення режиму виробництва внаслідок сезонності, змін загального бізнес-клімату в економіці, фінансового стану замовників, нових будівельних методів чи нових конструкційних матеріалів та інших чинників може впливати на ліквідність ДЕП. Якщо виробництво неоднаково розподілене протягом року через сезонність, це може призводити до нерівномірного генерування прибутку. У місяці або сезони з меншим обсягом виробництва може виникати дефіцит грошей, що впливає на ліквідність. Крім того, підприємство має справу з підприємствами-замовниками, які також стикаються з сезонністю або іншими факторами, це може впливати на часові рамки оплати за виконані дорожні роботи. Затримки в отриманні платежів також впливають на ліквідність.

В зв'язку з нерівномірністю виробництва підприємство схильне до збільшення запасів в періоди збільшеного попиту. Це вимагає додаткових інвестицій у запаси, що впливає на доступність грошей для інших потреб.

Усі ці фактори впливають на здатність підприємства виходити з фінансових труднощів і забезпечувати стабільність ліквідності. Управління

графіками виробництва, ефективністю управління запасами та плануванням фінансів може допомогти зменшити негативний вплив сезонності та інших факторів на ліквідність.

З проведеного аналізу практичного досвіду ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» щодо управління стратегічним розвитком можемо зробити висновок, що сталий розвиток і стратегія важливі для дорожньо-експлуатаційних підприємств в Україні. Сталий розвиток може допомогти дорожньо-експлуатаційним підприємствам заощадити гроші на довгостроковій основі. Наприклад, впровадження енергоефективних заходів може знизити витрати на електроенергію та інші ресурси. Крім того, сталий розвиток може допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку всередині країни та за її межами. Топ-менеджери стратегічної вершини кожного такого підприємства повинні впроваджувати ці ідеї в практику.

Сталий розвиток може допомогти дорожньо-експлуатаційним підприємствам зменшити свій вплив на навколишнє середовище. Наприклад, використання екологічно чистих матеріалів та технологій може допомогти зменшити викиди шкідливих речовин в атмосферу та водні ресурси.

Сталий розвиток може допомогти дорожньо-експлуатаційним підприємствам підвищити якість життя своїх працівників та місцевих громад. Наприклад, забезпечення безпечних і здорових умов праці, а також підтримка місцевих соціальних ініціатив може допомогти підприємствам створити позитивний вплив на суспільство.

В стратегії зазначеного ДЕП потрібно урахувати ризики фізичної та моральної зношеності активів, ризики неплатоспроможності через існування дебіторської заборгованості та низьку ліквідність активів.

В умовах війни та обмежених бюджетних ресурсів стратегія розвитку ДЕП повинна бути обдуманого та ефективною. Спрямовувати ресурси варто на будівництво та обслуговування доріг, які мають важливе стратегічне значення. Використовуйте технології та методи, які дозволяють ефективно використовувати ресурси. Можливість використання новітніх технологій

будівництва, розумних систем моніторингу та обслуговування може допомогти зменшити витрати та підтримувати дороги в гарному стані. Можливості для укладення партнерських угод з приватним сектором (концесійні угоди на будівництво та управління дорогами, а також залучення інвесторів для розширення проєктів). Грамотне планування, контроль за бюджетом, робочі механізми, що ґрунтуються на знаннях, строгий моніторинг термінів виконання та використання найкращих практик управління проєктами також мають бути покладені в основу стратегічного розвитку ДЕП.

Планування та управління ресурсами може грати ключову роль у зменшенні впливу сезонності на економічну стабільність. Ефективне розподілення ресурсів в залежності від сезону може допомогти уникнути зайвого навантаження в періоди низької активності та забезпечити достатні ресурси в пікові періоди. Менеджмент патернів і стратегія розвитку дорожнього підприємства дозволяють оптимізувати ефективність, забезпечити сталість і розвиватися. Патерни та стратегічні принципи, які можна застосовувати в цьому контексті: здійснення систематичного аналізу та оцінки стану інфраструктури; впровадження сучасних технологій у будівництві і обслуговуванні доріг, стратегія управління трафіком для оптимізації розташування дорожніх знаків і світлофорів; постійне вдосконалення процесів на основі аналізу результатів і отриманої зворотної інформації; впровадження програм мотивації для забезпечення високої відданості співробітників. Ці патерни і стратегії можуть бути адаптовані відповідно до конкретних умов і потреб дорожнього підприємства. Важливо постійно вдосконалювати стратегії, враховуючи зміни в технологіях, економіці та стандартах управління.

Включення місцевих громад у процеси прийняття рішень та розвитку дорожньої інфраструктури може сприяти більш успішному впровадженню проєктів. В стратегії розвитку підприємства важливо також враховувати конкретні умови та потреби Кіровоградського регіону, а також забезпечувати прозоре та ефективне використання обмежених ресурсів для максимізації соціально-економічних вигод.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ДОРОЖНЬО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Підходи до забезпечення зростання потенціалу стратегічного розвитку підприємства**

Реалії сьогодення та потреба в адаптації вітчизняних підприємств до складнощів реформування економіки актуалізують сплеск інтересу науковців та менеджерів-практиків до розробки стратегій підприємств, тому що без виявлення перспектив і прогнозування тенденції в галузі (в якій працює підприємство) до того, як вона стане мейнстрімом або досягне свого піку – це програшна позиція. Натомість, вживання заходів для виявлення таких сигналів, як нові деформації даних або культурні зміни, екологічні кризи, міграція, рішення уряду та технологічні зрушення є підґрунтям для росту паростків нових конкурентних переваг підприємства.

Трендспотинг (далекоглядне бачення) у сукупності із стратегічним мисленням та неординарністю сприйняття світу дає аналітикам, розробникам нових продуктів, дослідникам ринку та іншим професіоналам можливість планувати майбутнє, передбачаючи нові бізнес-можливості, блиц-ідеї та вимоги. Знання про тенденції до того моменту, як вони стануть на піку популярності, також може допомогти брендам вирізнитися з-поміж конкурентів та обігнати їх за допомогою своєї переваги. Вердикт такий: для підприємств, які прагнуть утвердитися як лідери думок, визначення тенденцій є важливою частиною пропозиції провідних поглядів.

Розвиток потенціалу стратегічного розвитку підприємства в нинішніх турбулентних умовах – це складний і багатоплановий процес. Він передбачає процес, який підприємство використовує для аналізу своєї внутрішньої та зовнішньої екосистеми, щоб ідентифікувати ресурси та дії, необхідні йому, щоб залишатися «на плаву», особливо це стосується кратеру економічної

ситуації в Україні, що спричинена масштабною агресією росії проти України. Встановлення усвідомлених стратегій сприяє здобуттю цілей підприємства, коригуючи свій напрямок у відповідь на зміни умов. Перегляд операцій у відповідь на питання, на чому підприємство може зосередитися надалі; слідування поточному стратегічному напрямку історичних успіхів, уточнення актуальної стратегії, вибудовування стратегії вперше.

Для розвитку потенціалу стратегічного поступу підприємства важливі такі конкретні фактори (рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Фактори стратегічного розвитку підприємства**

Джерело: сформовано автором

Перераховані фактори перебувають на одному ярусі і мають рівноцінне значення. Так, підприємство, здатне без зволікань адаптуватися до змін зовнішнього середовища, має більше шансів на успіх. Підприємство, яке має чітко сформульовані довгострокові цілі і стратегію їх досягнення, також має більші переваги на ринковий виграш і добробут у порівнянні із суперниками у бізнес-ландшафті. Підприємство, яке не просто реагує на зміни, але активно формує їх ядро і стає провісником таких змін, як правило, процвітає. Рідкісні і найвищою мірою стратегічні рішення (фінансові, маркетингові, інвестиційні, стартапно-технологічні, цифрові, бізнес-комунікаційні) далекоглядних менеджерів – підґрунтя для конкурентних плюсів підприємства.

Розвиток потенціалу стратегічного розвитку підприємства – це комплексний процес, який вимагає від керівництва підприємства чіткого розуміння своїх цілей і стратегії, а також знань, прогресивних поглядів, компетентних дій для їх реалізації. Складові процесу зміцнення стратегічного потенціалу підприємства можна представити у вигляді такому (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Складові зміцнення потенціалу стратегічного розвитку підприємства**

Джерело: сформовано автором

Багатоскладність зміцнення потенціалу підприємства в плані стратегічного розвитку починається з аналізу його внутрішніх потенцій. Аналіз внутрішнього середовища ґрунтується на оцінці сильних і слабких сторін підприємства, а також власних внутрішніх ресурсів та компетенцій та

їх оптимального використання для досягнення стратегічних цілей. Це допомагає зрозуміти, в чому саме підприємство є унікальним, що може стати джерелом конкурентної переваги.

Визначення стратегії і розробка робочого плану дій передбачає, по-перше, формулювання місії і візії (якщо вони ще не визначені, слід визначити, яким чином підприємство бачить свою роль у ринку і своє майбутнє); по-друге, потрібен цільовий напрямок, тобто стратегічні цілі, які підприємство хоче досягти; по-третє, має бути розроблений конкретний план дій для досягнення стратегічних цілей і, зрештою, треба забезпечити, щоб усі працівники сплавленої команди розуміли свої автономні обов'язки, завдання та призначення і працювали об'єднано та безконфліктно.

Наступна складова – інновації, технології та кадри включає інноваційний підхід, тобто створення умов для впровадження новаторських рішень та технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона також передбачає зелено світло для інвестицій в дослідження та розробку створення нових продуктів або удосконалення існуючих. Нарешті, кадровий потенціал потрібно навчати та розвивати, а, отже, слід забезпечити можливості для професійного розвитку, навчання для підвищення майстерності персоналу, створити ефективні системи комунікації та мотивації для сприяння залученості та ефективності персоналу. У кожен визначений відрізок часу має бути відповідність кадрових (людських) ресурсів бізнес-потребам, а модель управління зі стратегічної точки зору має бути людиноцентрична.

Стратегічне партнерство є важливим елементом успішного розвитку будь-якого підприємства. Визначення потрібних партнерів для далекоглядних цілей підприємства полягає у пошуку стратегічних партнерів. Партнерство повинно будуватися на спільних стратегічних цілях і цінностях. Обрані партнери повинні ділитися між собою баченням майбутнього, мати спільні цілі та стратегічні інтереси. Для синергії та взаємовигідного співробітництва найкраще підходять індустрійні лідери, інноваційні компанії, молодіжні стартапи, академічні установи, спілка підприємців, галузеві асоціації,

технологічні партнери, логістичні компанії, фінансові інституції.

Моніторинг і адаптація включає встановлення системи моніторингу для відстеження виконання стратегічних цілей і реагування на зміни в середовищі та готовність адаптувати стратегію відповідно до нових умов та вивчених даних. Ці складові мають за мету сприяти створенню і розвитку стратегічного потенціалу підприємства, щоб воно було більш конкурентоспроможним, поінформованим та успішним у довгостроковій перспективі.

Стратегічні та фінансові цілі підприємства є взаємопов'язаними і взаємодіють для досягнення успіху бізнесу (рис. 3.3). Взаємозв'язок між цими двома видами цілей можна розглядати з різних точок зору. Стратегічні цілі визначають, куди спрямований рух підприємства в довгостроковому плані. Стратегія визначає напрямок розвитку, ринки, виробничі можливості та інші ключові аспекти. Фінансова стратегія повинна відображати стратегічні цілі. Якщо стратегія передбачає розширення на нові ринки, фінансова стратегія може включати збільшення капіталу для вкладення в таке розширення.

Бюджет повинен відображати ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Якщо підприємство має за мету випуск нового продукту, бюджет повинен передбачати витрати на дослідження та розробку, маркетинг і виробництво. Бюджет також повинен відповідати фінансовим цілям, таким як досягнення певного рівня прибутку, зниження витрат чи збільшення ліквідності і рентабельності. Ризики, пов'язані з вибором певної стратегії (наприклад, розширення на новий ринок), повинні бути враховані в стратегічному плані. Фінансові цілі також пов'язані з управлінням ризиками, оскільки фінансові показники визначають, наскільки добре підприємство впоралося з економічними труднощами або несприятливими умовами на ринку. Фінансові показники є ключовими критеріями для оцінки ефективності стратегії. Фінансові цілі визначаються в залежності від досягнення стратегічних цілей. Досягнення більшого ринкового покриття може відобразитися в збільшенні прибутку.

Стратегічне планування та перегляд є циклічним процесом, який

визначає, чи потрібно змінювати стратегію для досягнення цілей. Той самий циклічний процес відбувається у фінансовому плануванні, де аналізуються фінансові результати та приймаються рішення для вдосконалення ефективності.



**Рис. 3.3. Взаємоузгодженість стратегічних і фінансових цілей розвитку підприємства**

Джерело: сформовано автором

Отже, взаємозв'язок між стратегічними і фінансовими цілями визначається необхідністю забезпечення взаємодії, взаємопідтримки та

взаємної узгодженості обох аспектів для забезпечення успіху підприємства в довгостроковому плані.

Підприємство має залучити стратегічні ресурси для свого розвитку: інвестувати в навчання й розвиток своїх працівників та залучати їх до процесу цілепокладання, придбати нові технології, щоб поліпшити свою продукцію або послуги, співпрацювати з іншими підприємствами, щоб поділитися ресурсами і знаннями, вийти на міжнародні ринки, щоб отримати доступ до нових ресурсів і ринків.

Залучення стратегічних ресурсів є важливим фактором успішного розвитку підприємства. Підприємства, які здатні ефективно залучати стратегічні ресурси, мають більше шансів на успіх у конкурентному середовищі протистояння. При цьому слід розглядати не лише поточні бізнес-результати (на які може впливати і політика, і вдале поєднання факторів економіки), а й сам процес ухвалення рішень, і релевантну інформацію, на яку покладається менеджер. Регулярне влаштовування ретроспективних оглядів основних рішень та післячинів, оцінка результатів, аналіз того, як можна було ефективніше провести процес або краще впоратися з невизначеністю – це запорука досягнення позитивного результату стратегічного розвитку.

### **3.2. Можливості забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої ділянки як суб'єкта господарювання**

Теперішня турбулентність бізнес-середовища зумовлює потребу у вирішенні проблем гнучкої адаптації підприємств до навкілля у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів-орієнтирів розвитку підприємства.

Стратегічний розвиток Кіровоградської дорожньої ділянки важливий для Кіровоградської області і міста Кропивницького в першу чергу. Автомобільні дороги відіграють безальтернативну роль у розвитку економіки

міста і області, забезпечуючи ефективний транспорт товарів і послуг. Покращення дорожньої інфраструктури сприяє збільшенню обсягів торгівлі, розвитку бізнесу та привабленню інвестицій.

Будівництво та утримання автомобільних доріг створює робочі місця і паралельно стимулює інші галузі економіки, такі як виробництво будівельних матеріалів, інженерія, торгівля, транспорт та логістика. Дорожня інфраструктура покращує зручність та доступність для громадян, що полегшує їхню повсякденну мобільність. Це також сприяє розвитку туризму та формуванню правильного позиціонування регіону як центру притягування туристичних потоків. Якісні автомобільні дороги сприяють покращенню безпеки руху та зменшенню транспортних пригод. Це має велике значення для збереження життів та зменшення суспільно-економічних втрат. Розвиток дорожньої інфраструктури сприяє сталому економічному розвитку. Покращення транспортної логістики та забезпечення зручностей для бізнесу сприяють зростанню конкурентоспроможності регіону з-поміж інших областей, передусім, сусідніх. Ефективне планування і будівництво доріг може сприяти зменшенню транспортних заторів, витрат пального та викидів, що допомагає зберігати довкілля.

Загалом, стратегічний розвиток підприємства, яке будує та обслуговує автомобільні дороги, має значення для сталого і комплексного розвитку країни та регіонів, забезпечуючи покращення економічних (ВРП, інновації, інвестиції), соціальних (заробітна плата, тривалість життя, безробіття, захворюваність) та природних (викиди забруднюючих речовин, відходи, стан лісових та водних ресурсів) показників.

Дивергенція як процес розходження чи розділення, який може статися в рамках стратегічних рішень та орієнтирів розвитку означає, що підприємство обирає не один, а кілька шляхів розвитку, що веде до розподілу уваги, ресурсів і зусиль на різні напрямки. Зону розвороту найпростіше виявити за граничними значеннями індикаторів. Навчитися знаходити дивергенції – корисна навичка для стратегії будь-якого підприємства, яка дозволяє більш

виважено підходити до вибору стратегічних рішень. Дивергенція може мати різні аспекти, наприклад: продуктова дивергенція (розвиток несхожих продуктів чи послуг); географічна дивергенція (розширення діяльності на різних географічних ринках); технологічна дивергенція (використання різновекторних технологій чи інновацій). Зрештою, стратегічна дивергенція – вирішення розвивати мікс різноспрямованих стратегій. Дивергенція може вести до великих можливостей, але при цьому потребує управління ризиками та раціональним розподілом ресурсів для того, щоб забезпечити успішний розвиток на кожному з обраних напрямків.

Для забезпечення життєво важливих орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої ділянки як економічної одиниці, помітну роль відіграють кадри та їх розвиток. Підготовка кадрів для згаданого дорожньо-експлуатаційного підприємства вимагає уваги до різних аспектів, включаючи технічні, менеджерські та організаційні питання (рис. 3.4).

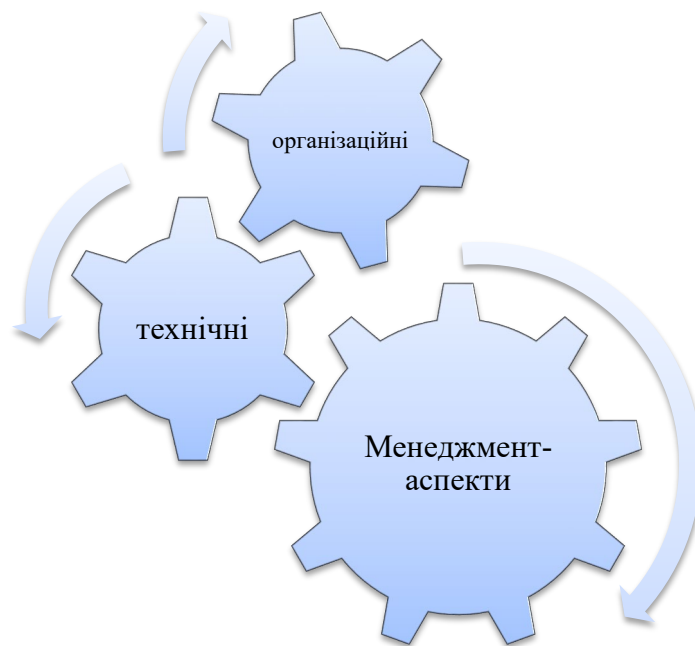


**Рис. 3.4. Аспекти підготовки кадрів для стратегічного розвитку підприємства**

Джерело: сформовано автором

Технічні аспекти підготовки кадрів для зазначеної Кіровоградської

дорожньої ділянки включають в себе набуття знань і навичок, необхідних для виконання конкретних робіт на автодорозі. Це включає в себе такі предмети, як: будівельні матеріали та технології; дорожньо-будівельне машинобудування; дорожня інженерія; безпека праці на дорозі, інжиніринг галузевого обладнання.

Менеджерські аспекти підготовки кадрів для Кіровоградської дорожньої ділянки включають в себе набуття знань і навичок, необхідних для управління дорожнім підприємством. Це включає в себе такі предмети, як: економіка, менеджмент, маркетинг, право, екологія, організація виробництва.

Організаційні аспекти підготовки кадрів для Кіровоградської дорожньої ділянки включають в себе набуття загальних і спеціальних компетентностей, необхідних для роботи в команді та взаємодії з іншими підприємствами та організаціями. Це включає в себе такі предмети, як: компетентність в галузі дорожнього господарства, законодавство України в галузі дорожнього господарства, міжнародне співробітництво в галузі дорожнього господарства.

Кадри – це найбільш цінний ресурс будь-якого підприємства, у тому числі й дорожньо-експлуатаційного. Від їх кваліфікації, досвіду та мотивації залежить ефективність роботи підприємства, а також якість обслуговування дорожньої мережі. Чотири основні блоки, які стосуються кадрового забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку досліджуваної ділянки наведені на рис. 3.5.

Для того, щоб забезпечити успішне функціонування дорожньо-експлуатаційного підприємства, необхідно правильно підібрати персонал, забезпечити його навчання та розвиток. При підборі персоналу для Кіровоградської дорожньої ділянки необхідно враховувати такі фактори: кваліфікація та досвід; фізична підготовка; відповідність корпоративній культурі. Дорожньо-експлуатаційні роботи вимагають певних знань та навичок, отже, при підборі персоналу необхідно звертати увагу на наявність у кандидата відповідного досвіду та освіти. Робота на дорожньо-експлуатаційному підприємстві може бути досить важкою фізично. Тому

необхідно, щоб кандидат був фізично здоровим і міг виконувати відповідні роботи. Підприємство є частиною певної корпоративної культури, тому необхідно, щоб претендент на роботу відповідав цій культурі ключовим цінностям та поглядам уже усталеного колективу. Тут пріоритетними є навіть не жорсткі, а м'які навички кандидата на роботу – емпатія, відповідальність, дисциплінованість, уважність до деталей.

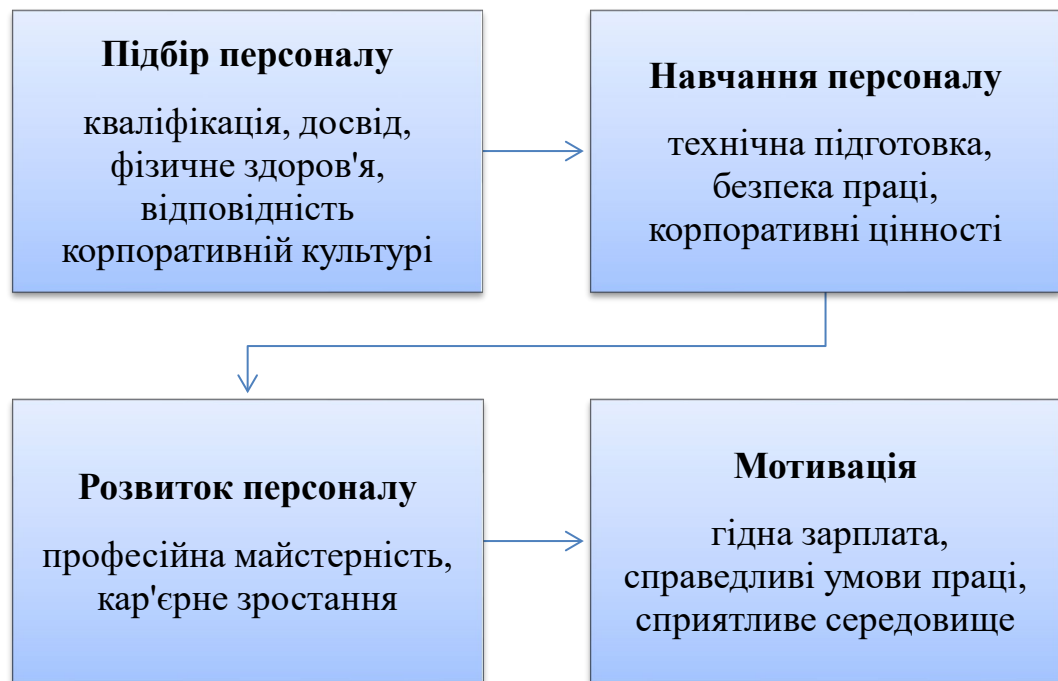


**Рис. 3.5. Складові кадрового забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої ділянки**

Джерело: сформовано автором

Після того, як персонал підібраний, необхідно забезпечити результативність його навчання. Навчання персоналу може включати в себе такі аспекти: технічну підготовку, безпеку праці, прищеплення корпоративних цінностей. Професії дорожника, інженера, управлінця та інших спеціалістів вимагають певних знань та навичок, тому персоналу необхідно забезпечити відповідну інженерну, технічну чи економічну підготовку. Робота на дорожньо-експлуатаційному підприємстві пов'язана з певними ризиками, отже необхідно забезпечити персоналу навчання з безпеки праці. Працівникам потрібно забезпечити навчання з корпоративної культури підприємства як

невидимого базового операційного принципу. Колективність, взаємодопомога, спільні традиції, лідерство на основі підтримки, командний дух, залучення усіх працівників до розробки стратегій та відкритого обговорення кризових ситуацій, а також спільний пошук вирішень робочих проблем – кристали параметрів працюючої корпоративної культури в сучасному підприємстві.

Навчання персоналу не повинно обмежуватися початковим періодом. Персоналу необхідно забезпечувати можливості для подальшого розвитку. Своєю чергою розвиток персоналу може включати в себе такі аспекти: професійне зростання та просування кар'єрними сходами. Людям необхідно забезпечувати можливості для професійного зростання, наприклад, шляхом підвищення кваліфікації або отримання додаткової освіти. Цілком доцільно також використовувати системний та безперестанний дизайн виробничого навчання, який передбачає різноманітні онлайн-курси у сфері дорожньо-будівельних технологій, тренінги та післятренінговий супровід, внутрішні івенти, семінари, конференції, карусельний тренінг-контроль. До речі, карусельний тренінг-контроль як метод навчання та оцінювання, при якому співробітники періодично переміщуються з однієї робочої ролі на іншу, має на меті забезпечити широке розуміння операцій дорожньо-експлуатаційного підприємства та розвинути навички співробітників у різних зонах відповідальності та сферах діяльності. Кар'єрне зростання, наприклад, шляхом окреслення дорожньої кар'єрної карти та забезпечення прозорості розвитку кар'єри, є дієздатним інструментом кадрової складової частини стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої дільниці.

Забезпечення мотивації персоналу є не менш важливим фактором, ніж навчання та розвиток персоналу. Мотивація персоналу може бути забезпечена такими факторами: гідний рівень заробітної плати, справедливі умови праці, сприятлива атмосфера для творчості та росту. Заробітна плата є одним з найважливіших факторів мотивації персоналу, тому необхідно забезпечити персоналу належний рівень заробітної плати. Умови праці також є важливим

фактором мотивації персоналу, отже необхідно забезпечити персоналу справедливі умови праці, включаючи безпечні умови праці, нормальний робочий день та відпочинок. Можливості для прояву інженерно-технічної творчості, екологічної відповідальності, професійного та кар'єрного зростання є важливими факторами мотивації та створення позитивного досвіду працівників у колективі, тож необхідно забезпечити людям сприятливе середовище для цього.

Підґрунтя для кристалізації стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої дільниці формується також у царині впровадження новітніх технологій у будівництво автомобільних доріг (рис. 3.6). Це обумовлено тим, що такі технології дозволяють підвищити якість, надійність та довговічність доріг, а також зменшити витрати на їх будівництво, поточний та капітальний ремонт, а також експлуатаційне утримання.

| Інноваційні матеріали                                                                                                                                                 | Нові технології будівництва доріг                                                                                                                                             | Інформаційні технології                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• асфальтні суміші</li> <li>• матеріали для армування покриття</li> <li>• матеріали для захисту дорожнього покриття</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• технології безтраншейного будівництва</li> <li>• технології швидкісного будівництва</li> <li>• автоматизоване будівництво</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• геоінформатика та цифрові карти</li> <li>• технології автоматизованого проєктування</li> <li>• автоматизоване управління дорожнім проєктом</li> </ul> |

**Рис. 3.6. Можливості інноваційного забезпечення стратегічних орієнтирів розвитку Кіровоградської дорожньої дільниці**

Джерело: сформовано автором

До основних напрямів уведення новітніх технологій у будівництво автомобільних доріг можна віднести використання нових матеріалів, конструкцій та виробів, серед яких можна виділити:

- нові асфальтобетонні суміші, що відрізняються підвищеною міцністю, зносостійкістю та довговічністю: використання низькотемпературного асфальту дозволяє значно скоротити витрати енергії на його виробництво та укладення, а також зменшити забруднення навколишнього середовища;

- сьогочасні матеріали для армування дорожнього покриття, такі як полімерні волокна, полімерні сітки, що дозволяють підвищити міцність та стійкість дорожнього покриття до деформацій;

- актуальні матеріали для захисту дорожнього покриття від впливу несприятливих факторів, таких як ожеледь, до прикладу, використання антиожедних покриттів дозволяє запобігти утворенню льоду на дорозі взимку, а використання соленасичених сумішей дозволяє зменшити кількість використовуваної солі.

Використання новітніх технологій будівництва автошляхів, серед яких можна виділити:

- по-перше, технології безтраншейного будівництва, які дозволяють виконувати дорожні та будівельні проєкти без призупинення дорожнього руху, зокрема, використання технології горизонтально-рухомого ковша дозволяє ремонтувати або реконструювати дорожні конструкції чи полотно без копально-земельних робіт;

- по-друге, технології швидкісного будівництва, які дозволяють скоротити терміни реалізації проєктів будівництва доріг, як-то, використання технології литого асфальтобетону дозволяє укладати асфальтобетонну суміш без залучення в процес асфальтобетонних заводів;

- по-третє, технології автоматизованого будівництва, які дозволяють підвищити продуктивність праці та якість робіт, зокрема, використання технології автоматизованого укладання асфальтобетону дозволяє укладати асфальтобетонну суміш з високою точністю та рівномірністю.

Окремо потрібно наголосити на важливості впровадження інформаційних технологій в управління будівництвом та експлуатацією автошляхів. Серед таких технологій можна виділити технології

геоінформатики, технології автоматизованого проєктування та технології автоматизованого управління будівництвом (обслуговуванням) автодоріг.

Технології геоінформатики дають змогу створювати цифрові карти та моделі дорожньої мережі. Такі карти та моделі можуть використовуватися для планування будівництва автодоріг, контролю за виконанням проєктів та оцінки якості дорожньої мережі. Найбільш часто фокусується увага на сумісність геоінформатики з геодезією і картографією. Тематичні і топографічні карти місцевості є базовим ресурсом просторово-часової інформації. Система відбору географічних і прямокутних координат плюс картографічне розграфування – підґрунтя для координатного нанесення всієї інформації, що акумулюється і зберігається в геоінформаційних системах. Картографічний аналіз для дорожнього підприємства – один з найбільш дієвих способів виявлення географічних особливостей, зв'язків та залежностей. Послугування таким підходом є цілком виправданим.

Цифрові карти, маючи в основі цифрову природу, мають низку можливостей, що можна легко автоматизувати. Карта селективно відображує без втрат листи геопростору. Також можливе просте переведення цифрової карти у потрібну систему координат і картографічну проєкцію. У широких межах можливо змінити масштаб зображення. Для прийняттого рівня читабельності цифрової карти інженери-геодезисти та проєктанти позначають числове значення масштабів зображення. Динаміка масштабу зображення зберігається без втрат детальності та точності. Вирізнення змін до картографічного зображення та його коригування практикується з використанням інструментів машинної графіки.

Технології автоматизованого проєктування дозволяють розробляти проєкти доріг з урахуванням вимог до їх якості та надійності. До прикладу, системи автоматизованого проєктування (САПР). Технічні прийоми САПР дають змогу створювати точні геометричні моделі місцевості, на якій проєктуються автодороги, а також розраховувати їхні основні характеристики, такі як траса, поперечний профіль, поздовжній профіль, дорожній одяг.

Використовуючи сучасні системи візуалізації, можна створювати тривимірні моделі доріг, які надалі використовувати для оцінки їхнього зовнішнього вигляду та функціонування. Це дозволяє виявити потенційні негаразди з проєктом на ранніх етапах його пропрацювання.

Технології автоматизованого управління будівництвом (АСУБ) дозволяють контролювати виконання робіт та без зволікань реагувати на поточні проблеми. Такі модернізовані прийоми включають широке коло програмних та апаратних засобів, які дозволяють автоматизувати різні процеси, пов'язані з будівельними дорожніми проєктами: планування та контроль процесу робіт, управління ресурсами, управління фінансами, управління якістю, управління ризиками.

Впровадження новітніх технологій у будівництво автодоріг активно імплементувалося в рамках державної програми «Велике будівництво», а саме: практика укладання низькотемпературного асфальту на дорогах загального користування, практика технологій горизонтального направлено буріння для ремонту дорожніх колодязів, використання технології литого асфальтобетону для ремонту доріг, застосування інформаційних технологій в послідовність операцій з управління будівництвом доріг.

Інновації є важливим фактором для розвитку будь-якого підприємства, у тому числі і дорожньо-експлуатаційного. Інновації можуть призвести до розробки нових матеріалів та технологій, які дозволять покращити якість дорожнього покриття, підвищити його міцність та довговічність. Інновації сприяють розробці нових методів та інструментів, які дозволять дорожньо-експлуатаційним підприємствам виконувати роботи швидше, дешевше та з меншими витратами. Інновації ведуть до розробки нових матеріалів та технологій, які будуть менш шкідливими для екології. Потрібні стимули. З цією метою варто використовувати опитування колег для нагромадження інформації від керівників і ключових працівників різних відділів про джерела переваг, які вони бачать. Фокус-групи, зібрання (на різних платформах: онлайн, офлайн) для обговорення переваг конкретних прийомів до управління

підрозділами мають дати відповіді на запитання: чи дають поточні поступові поліпшення сьогоденних робіт кращі результати, ніж перехід до експериментальних інноваційних рішень? У результаті таких дискусій та мозкових штурмів має з'явитися набір нових стандартних управлінських практик і відповідна історія змін.

### **3.3. Методичні підходи до стратегування змін у дорожньо-експлуатаційному підприємстві**

Масштабні зміни на підприємстві потребують особливої стратегії. Максимальний рівень дійсних досягнень виграє від попереднього планування, а в системі дорожнього підприємства багато рухомих частин. Керівництво має передбачити кожен етап росту, кожен окрему перешкоду і те, який підприємство матиме вигляд через декілька років. Формування стратегії буде варіюватися залежно від потреб підприємства та цілей, на досягнення яких спрямована сформульована стратегічна зміна. Кожен методичний підхід до створення стратегії має свої плюси та мінуси. Як приклад: запрошення консалтингової фірми для проєктування стратегії змін економить час і надає доступ до експертної думки, але також залишає колектив у невіданні щодо того, чому зміни необхідні, і чому саме такого формату, що, у свою чергу, може знизити залученість людей, їх активність, мотивацію та готовність ці зміни втілювати в життя.

Перш ніж методично підійти до стратегії втілення змін, потрібно спершу вирішити, яка стратегія найліпше підходить для потреб і тимчасових обмежень підприємства. Існує, з нашої точки, як мінімум, п'ять факторів для уточнення стратегії змін (рис. 3.7). Потрібно пам'ятати, що новації вимагають змін світогляду та розвороту поведінки працівників, а це – певні ризики.

Перехідні зміни та трансформаційні зміни є двома різними підходами до стратегії змін у дорожньо-експлуатаційному підприємстві. Основний фактор для вибору між цими двома підходами полягає в рівні та характері змін, які

підприємство відчуває потребу впровадити. Перехідні зміни вказують на те, що підприємство впроваджує зміни для вдосконалення існуючого стану або корекції проблем. Ці зміни можуть бути тимчасовими та обмеженими в обсязі. Перехідні зміни зазвичай орієнтовані на оптимізацію процесів, покращення ефективності та зменшення негативних аспектів в існуючій системі. Вони можуть включати в себе удосконалення робочих процесів, впровадження нових технологій, підвищення ефективності управління, тощо.

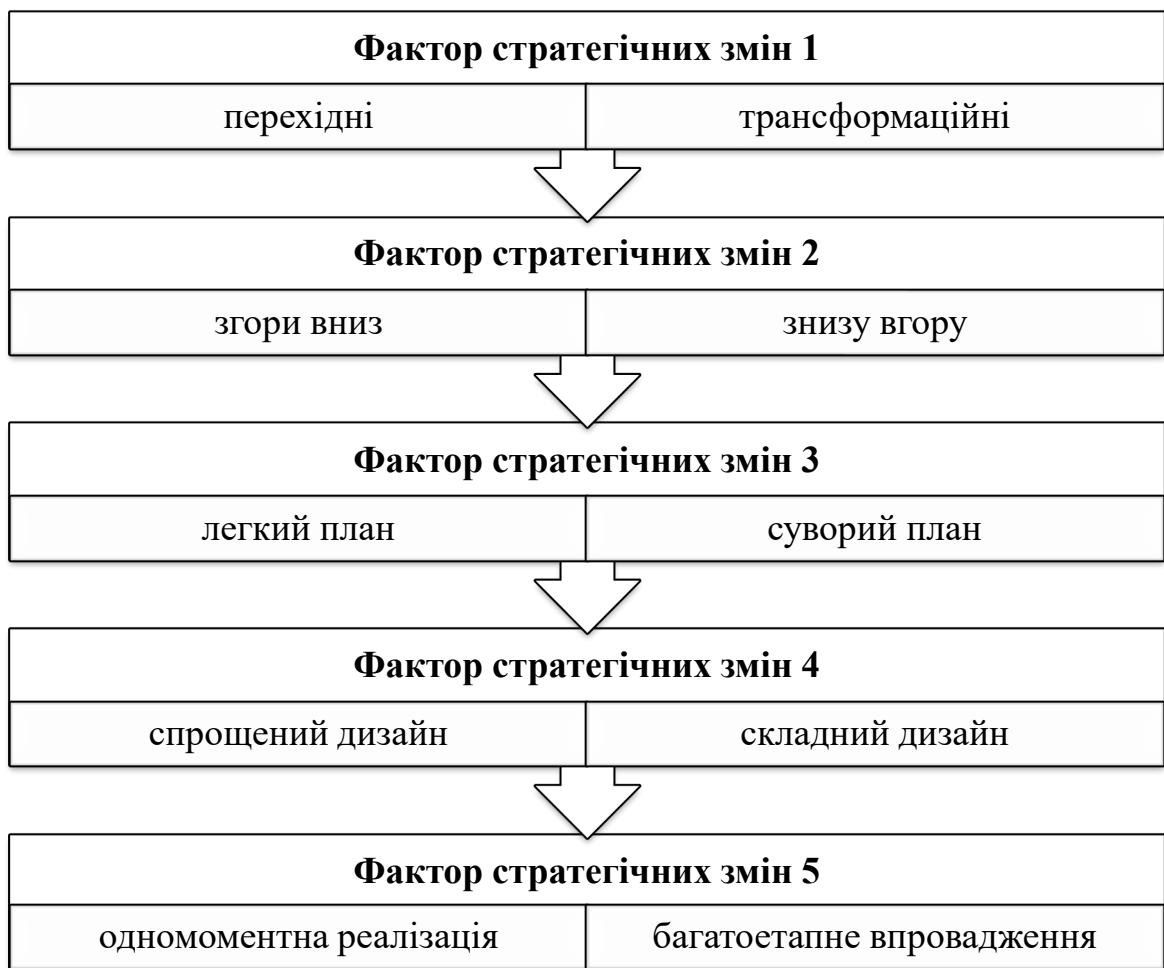


**Рис. 3.7. П'ять факторів уточнення стратегії змін Кіровоградської дорожньої ділянки**

Джерело: сформовано автором

Трансформаційні зміни вказують на потребу в радикальному переосмисленні та перетворенні всієї організаційної системи. Це може включати зміни в культурі, стратегії, структурі та парадигмі організації. Трансформаційні зміни спрямовані на створення нового, більш адаптивного та

інноваційного стану. Вони можуть включати великі стратегічні реорганізації, зміни корпоративної культури, впровадження нових бізнес-моделей та переосмислення цілей компанії.

В стратегуванні змін «згори вниз» та «знизу вгору» – це два окремих підходи до управління та впровадження змін у дорожньо-експлуатаційному підприємстві. Ці підходи розглядають, з якого рівня на підприємстві виникає ініціатива та імплементуються стандарти змін.

Згори вниз (Top-Down) означає, що стратегії змін та ініціативи формуються на вершині ієрархії управління (наприклад, управлінські рішення топ-менеджменту) і передаються вниз по ієрархії підприємства. Цей підхід може бути ефективним для швидкого стратегування та впровадження змін від осіб, в руках яких зосереджено найбільше влади, але іноді може викликати опір з боку персоналу, оскільки рішення приймаються централізовано, не враховуючи конкретних потреб та інсайтів з різних рівнів робочих підрозділів.

Знизу вгору (Bottom-Up) вказує на те, що ініціативи та пропозиції для змін пронизують рівні робочих груп, відділень чи конкретних співробітників, а потім передаються вгору для схвалення та впровадження. Цей підхід може сприяти врахуванню різноманітності поглядів та досвіду персоналу, зменшуючи опір до змін. Втілення змін може займати більше часу, але це може створити більші шанси на успіх та прийняття нововведень.

Легкий план та суворий план представляють дві різних системи методів наукового пізнання до розробки та впровадження стратегії змін в середовищі дорожньо-експлуатаційного підприємства. Ці підходи визначають рівень деталізації та гнучкості стратегії змін, тяжіють до формалізації.

Легкий (обережний) план (Soft Plan) передбачає розробку стратегії змін, яка є менш жорсткою та деталізованою. Він надає більше простору для адаптації та реагування на невизначеність і змінні обставини під час впровадження. Цей підхід найбільше підходить для ситуацій, де точність у плануванні може бути обмеженою, а потрібна гнучкість для адаптації необізнаного менеджменту до змін стратегії. Легкий план може бути особливо

корисним у невизначених чи швидкозмінюваних ситуаціях.

Суворий план (Hard Plan), навпаки, визначає деталізований та жорсткий набір кроків та завдань, які повинні бути виконані в рамках стратегії змін. Це може включати чіткі графіки, завдання та визначені часові проміжки впровадження змін. Суворий план найбільше підходить для ситуацій, де деталізованість та точність в плануванні є критичними. Цей підхід може бути ефективним у випадках, коли важливо уникнути відхилень від графіку чи забезпечити виконання конкретних завдань в строго визначеному порядку.

Спрощений дизайн та складний дизайн відносяться до рівня складності та деталізації стратегії змін в дорожньо-експлуатаційному підприємстві. Спрощений дизайн передбачає розробку стратегії змін, яка є менш складною та менш деталізованою. Його основна ідея полягає в тому, щоб уникати зайвої складності та робити стратегію більш зрозумілою та доступною. Цей підхід може бути ефективним у випадках, коли надважливо, щоб весь персонал мав ясне розуміння стратегії змін, та коли уникнення надмірної складності є ключовим чинником для успішного розроблення і впровадження змін.

Складний дизайн передбачає розробку докладної та складної стратегії змін, яка може включати в себе багато деталей, етапів, ініціатив та завдань. Цей підхід може бути вибраним у випадках, коли ситуація вимагає докладності та структурованості, або коли зміни є технічно складними і вимагають ретельного планування та керування. Невідкладне прагнення до недосяжного ідеалу в реальності може привести колектив до нескінченних докорів, тривожності та вигорання. Зі складним дизайном варто бути виваженим та обережним.

Одномоментна реалізація та багатоетапне впровадження є двома підходами до впровадження стратегії змін в дорожньо-експлуатаційне підприємство. Одномоментна реалізація передбачає впровадження всіх аспектів стратегії змін одночасно, без поетапної реалізації. Це означає, що всі необхідні зміни вводяться одночасно та стають ефективними в один і той же момент. Цей підхід може бути стрімким, але водночас і більш ризикованим,

оскільки всі аспекти змін впроваджуються одразу, і може бути важко передбачити всі можливі наслідки.

Багатоетапне впровадження включає в себе реалізацію стратегії змін поетапно або поетапно для окремих компонентів. Кожен етап може включати в себе впровадження конкретних ініціатив чи змін. Цей підхід дозволяє організації поступово адаптуватися до нововведень, зменшуючи ризики та надаючи можливість вчасно вносити коригування в процесі впровадження.

Підприємство має враховувати різні фактори, такі як рівень конкурентності в галузі, зміни в економіці, технологічні інновації та інші зовнішні та внутрішні інвазії, щоб визначити, чи необхідно проводити перехідні чи трансформаційні зміни. Уточнення стратегії змін вимагає врахування контексту та потреб підприємства на даному часовому відрізку його розвитку. Вибір між «згори донизу» та «знизу вгору» залежить від контексту, стану корпоративної культури та конкретних завдань змін. Підприємство може комбінувати обидва підходи, створюючи гібридні стратегії, які враховують як централізовані, так і децентралізовані елементи управління змінами. Вибір між легким та суворим планом залежить від специфіки конкретної ситуації, рівня нестабільності у середовищі та вимог до точності та деталізації у впровадженні стратегії змін. Вибір поміж спрощеним та складним дизайном залежить від специфіки організації, конкретного завдання змін, рівня внутрішньої складності та можливостей для розуміння та впровадження стратегії змін у дорожньо-експлуатаційному підприємстві. Альтернатива між одномоментною реалізацією та багатоетапним впровадженням залежить від конкретного контексту умов, в яких перебуває підприємство, складності змін, ресурсів, доступності технічних та інноваційних можливостей та від готовності персоналу до прийняття змін.

Однак розбудова стійкості стратегії не позбавлена викликів. Керівники повинні визнати, що люди є найважливішим активом підприємства. Вони є відповідальними за проектування і втілення дорожніх послуг, за управління фінансами та за багато іншого. Без людей підприємство не може

функціонувати. Тому, розробляючи стратегію, керівники повинні враховувати потреби своїх людей. Вони повинні створювати умови, в яких люди можуть розвиватися та досягати успіху. Якщо керівники будуть ставити під загрозу своїх людей заради результативності підприємства, вони рано чи пізно зіткнуться з проблемами. Люди будуть втрачати мотивацію, почувати себе незахищеними та непотрібними. Це призведе до зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів.

Складність обставин функціонування підприємства означає, що сфера діяльності підприємства має багато взаємопов'язаних змінних, які важко досягнути та упорядкувати за допомогою обмежених когнітивних здібностей, якими володіють люди. Складність у контексті дорожньо-експлуатаційного підприємства може виникати з багатьох факторів, таких як управління логістикою, велика кількість взаємодіючих елементів у підприємницькому процесі та нестабільні умови на дорозі. Це може ускладнювати прийняття рішень, виконання логістичних задач та ефективне управління ресурсами.

В умовах війни досліджуване дорожнє підприємство зустрічається з додатковими складнощами зовнішніх інвазій, такими як: зростаючий ризик для персоналу та транспортних засобів через можливість конфліктів і агресії на дорогах; обмеження доступу до певних ділянок та територій; економічна нестабільність та ускладнення фінансового аспекту діяльності підприємства; необхідності щоденної адаптації до непередбачуваних обставин. Складність вимагає від керівництва створення і підтримки дієвих «ментальних моделей» та прагматичних обґрунтованих прогнозів щодо того, що саме станеться, якщо щось зміниться. Керівники-стратегічні мислителі мають орієнтуватися в складних ситуаціях, оскільки вони розуміють, як працюють системи, і зосереджують свою увагу на тому, що дійсно має значення.

Невизначеність орбіти руху зовнішніх чинників може мати значний вплив на дорожньо-експлуатаційне підприємство через існування інформації, яка в кожен конкретний момент є фізично недоступною для прийняття рішень. Невизначеності щодо дорожніх умов, погоди або інших факторів можуть

вплинути на шлях до місця призначення, а планування маршрутів стає складнішим завданням. Невизначеність може вплинути на витрати на пальне через неочікувані затримки або зміни маршруту. Невизначеність може стати причиною аварій і нещасних випадків через непередбачені обставини на дорогах. Неможливість досконало передбачити розвиток подій може впливати на комунікацію з громадою, це стає ключовим аспектом для повідомлення про можливі затримки проєкту та вирішення проблем. Дорожньо-експлуатаційне підприємство повинно бути готовим до невизначеності, розвивати гнучкі стратегії та використовувати передові технології для оптимізації і раціоналізації своєї діяльності в умовах невизначеності.

Мінливість є неодмінною характеристикою сучасного світу, і її вплив на дорожньо-обслуговувального підприємство може бути значущим. Сучасна мінливість може включати непередбачені зміни в економіці та політиці, дорожні умови, тому дорожньо-експлуатаційне підприємство повинно використовувати аналітичні інструменти та технології для швидкого реагування на зміни та оптимізації маршрутів. Мінливість може включати такі непередбачувані події, як аварії, погодні умови або транспортні затори. Потрібно мати плани реагування на події невизначеності для збереження ефективності та забезпечення проєктів. Мінливість може впливати на ціни на пальне та інші ресурси. Дорожньо-експлуатаційне підприємство повинно використовувати стратегії оптимізації витрат для ефективного управління фінансами та уникнення витрат на зайві ресурси. Інтенсивний темп технологічно-цифрових інновацій ставить завдання знати, коли і як адаптуватися. Керівники-стратегічні мислителі тонко відчують і реагують на нові ризики та можливості. Розходження у поглядах можуть впливати на формування корпоративної культури, стратегії використання технологій, сценарії ризиків, визначення перспективності певних територій. В умовах неоднозначності дорожньо-експлуатаційне підприємство має бути гнучкими та відкритими до різноманітності точок зору, враховуючи різні інтереси стейкхолдерів і розробляючи стратегії, які враховують цю неоднозначність.

## ВИСНОВКИ

У наведеній кваліфікаційній роботі поставлене та вирішене своєчасне завдання – окреслення і розробка стратегічних розвивальних орієнтирів дорожньо-експлуатаційного підприємства. Упорядковані висновки такі:

1. Стратегія розвитку підприємства, що будує автошляхи, важлива у мирний час і в часи війни. У мирний час стратегія забезпечує підприємству стабільний безупинний розвиток і зростання. Вона визначає цілі та завдання підприємства, його конкурентні першості, шляхи розвитку бізнесу. Завдяки стратегії підприємство може ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін на ринку та задовольняти потреби споживачів. У часи війни стратегія допомагає підприємству вижити та відновитися, тому вона має визначати пріоритетні напрямки діяльності, ресурси, які потрібно зберегти або мобілізувати, шляхи виходу з кризи.

2. Різноманіття оригінального авторства поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців, що експериментують у царині проблем стратегування, доводить, що стратегічний розвиток підприємства – це важливо, але складно. Відсутність однозначного визначення суті і способів реалізації стратегій розвитку пояснюється унікальністю дій кожного суб'єкта господарювання у зовнішньому полі, специфікою його призначення в економіці та абсолютною неможливістю порівняння обставин діяльності у минулому та майбутньому.

3. В роботі розглядається загальна стратегія розвитку дорожньо-експлуатаційного підприємства через призму її складових: фінансової, інноваційної, кадрової стратегії, стратегії технологічних трансформацій.

4. У цій кваліфікаційній роботі узагальнено та удосконалено класифікацію основних напрямків розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств на базі моделі Головченка Д.М. (проектування доріг, будівельний процес, ремонт, утримання дорожніх споруд, яка лягла в основу авторських пропозицій стосовно доцільності уведення новітніх технологій у будівництво автодоріг, а саме: інноваційні будматеріали, сучасні способи будівництва,

технології інформаційно-комунікаційного зв'язку для інноваційної складової загальної стратегії.

5. Практика стратегічного управління ДЕП «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» підтверджує авторські теоретичні обґрунтування факторів розвитку українських дорожньо-експлуатаційних підприємств, розглянутих та систематизованих в першому розділі роботи (економічні, організаційні, соціальні, технолого-технічні). На перший план сьогодні більшою мірою виходять соціальні (приріст витрат на оплату праці у ДЕП майже зрівнявся з приростом матеріальних витрат), що пояснюється воєнним станом, але важливою умовою успішного стратегічного розвитку все ж таки є баланс сил усіх перелічених факторів. Саме це слід вважати функціональним.

6. Стратегічна роль досліджуваного дорожньо-експлуатаційного підприємства вбачається автором кваліфікаційної роботи, передусім у збереженні самого підприємства як фізичного об'єкта та колективу людей як найбільш цінного активу. Конкретні заходи, які підприємство проводить в умовах сьогодення: виконання ремонтних робіт на дорогах та мостах; влаштування тимчасових переправ; будівництво нових доріг та мостів для прокладання альтернативних маршрутів руху. Підприємство активно волонтерить – допомагає у розселенні та забезпеченні нагальних потреб внутрішньо переміщених осіб, відновлює інфраструктуру, безоплатно займається ремонтом автомобілів для армії, збирає кошти на ремонт авто.

7. Здійснений в роботі аналіз досвіду управління стратегічним розвитком Кіровоградської дорожньої дільниці дав можливість для формулювання конкретних висновків. Найвпливовіші фактори PEST-аналізу (їх зміст): правове регулювання, обмеження бюджетних асигнувань, ціни на імпорту сировину, сезонність, інфляція, складність залучення людських ресурсів через мобілізацію, екологічні стандарти, реакції громади, інноваційні технології, цифрові трансформації. Оцінка внутрішніх можливостей до зміни стратегічного курсу показала наступне: необоротні активи підприємства зросли, так само як і нематеріальні активи, розмах коливань приросту

основних засобів є широким (найбільший приріст у 2019 році, а у 2020-2021 – дещо менший). Через нерівномірну бізнес-активність ДЕП, що розглядається у цій роботі, схильне до накопичення запасів (сировини, будматеріалів, палива) в періоди сезону ремонтів доріг, що негативно позначається на доступності коштів для інших потреб (передусім, стратегічних інвестицій). Наявність значної дебіторської заборгованості за виконані дорожні проекти руйнує стратегічні плани ДЕП і тягне донизу показники фінансової стійкості та ліквідності.

8. У кваліфікаційній роботі доведено, що для розвитку потенціалу стратегування підприємства важливі фактори гнучкості та пристосування до змін, зосередженість (фокус) на довгострокових цілях, проактивність та рішучість з боку команди лідерів, що тримають у своїх руках владу. Складові процесу зміцнення стратег-потенціалу ДЕП представлено автором роботи у вигляді схеми, яка включає блок аналізу внутрішнього середовища; блок окреслення контурів стратегії та розробки плану дій; блок інновацій, технологій і кадрів; блок стратегічного партнерства; блок моніторингу та адаптації стратегії. Воно рівнозначно важливі, але багатообіцяючою відправною точкою автор вважає концентрацію зусиль керівництва ДЕП на технологіях, інноваціях і кадрах. Автором роботи обґрунтовано, що для успіху стратегії у ДЕП повинна бути проведена ґрунтовна робота із побудови взаємоузгоджених та взаємноспрямованих стратегічних і фінансових цілей. Окремий бюджет для впровадження стратегічних ініціатив також має бути передбачений і детально розписаний.

9. На базі проведеного аналізу внутрішніх потенцій ДЕП «Кіровоградська дорожня дільниця» автором сформульовані визначені можливості забезпечення стратег-орієнтирів розвитку, які полягають у 1) розвитку кадрів (технічні, організаційні, менеджмент-аспекти); 2) піднесенні ролі кожної зі складових кадрового забезпечення: підбір людей, навчання, розвиток, мотивація; 3) впровадження новітніх технологій у будівництво автошляхів: інноваційні матеріали, сучасні технології будівництва, технології

ІКТ; 4) поліпшення інноваційно-креативного клімату у ДЕП: фокус-групи, зібрання, обговорення, кристалізація ідей та інсайтів.

10. Методичні підходи до стратегування змін у ДЕП, запропоновані автором кваліфікаційної роботи, передбачають п'ятифакторне уточнення стратегії змін з метою недопущення надмірного форсування цього процесу. Воно передбачає такі розгляд таких сторін та альтернатив:

перехідні зміни ↔ трансформаційні зміни

згори вниз ↔ знизу вгору

легкий план ↔ суворий план

спрощений дизайн ↔ складний дизайн

одномоментна реалізація ↔ багатоступеневе впровадження

Кожен із обраних курсів для стратегування змін передбачає свої особливості, селективні переваги, ризики та можливості розширення повноважень менеджерів і має бути ретельно зважений до прийняття рішення про стратегічний вибір. Стратегування може також будуватися на комбінації альтернатив залежно від тиску обставин, в яких перебуває підприємства.

11. Автором обстоюється ідея того, що розбудова стійкої та життєздатної стратегії ДЕП, яка має імунітет до зовнішніх викликів, повинна урахувати складність обставин воєнного часу, невизначеність руху та швидкості зовнішніх викликів, мінливість ситуації та неоднозначність точок зору працівників колективу на саму стратегію і способи її втілення. Всі ці моменти є складними та значущими і мають бути фільтрами при формуванні остаточного рішення про стратегію поступального розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
2. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №3 (84). С. 77-88.
3. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко – правові дискусії: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених*, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький. 2020. С. 27-30.
4. Вініченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49-57.
5. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. №4(36). С. 199-209.
6. Головченко Д.М. Управління розвитком підприємств дорожнього будівництва. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: економічні науки*. 2012. Вип. 24. С. 36-40.
7. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346-352.
9. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу*. Івано-Франківськ, 2021. Вип.1(23). С. 98-107.

10. Деділова Т.В. Загальна характеристика механізму ідентифікації факторів розвитку підприємств дорожнього господарства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. №1. С. 174-179.
11. Деділова Т.В., Юрченко О.В. Ідентифікація ризиків будівництва та експлуатації автомобільних доріг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 24. 2020. С. 42-51.
12. Діденко Н. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики: Монографія / Ніна Діденко. – Донецьк, 2007. – 404 с.
13. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Д. : НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2009. 440 с.
15. Догадайло Я.В. Бюджетна модель підприємств дорожнього господарства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 156-168.
16. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр.* 2011. Вип. 32. С. 70-75.
17. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343-347.
18. Козак Л.С., Левіщенко О.С. Ідентифікація сучасних проблем розвитку підприємств дорожньо-транспортного комплексу України. *Вісник НТУ. К.: НТУ*. 2012. Вип. 26. С. 378-383.
19. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). (дата звернення: 11.11.2023).
20. Лисенко А.О., Руднев Е.С. Стратегічне управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства на основі взаємозв'язку процесів росту та розвитку. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6245>.

21. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
22. Маковська Ю.А. Механізм забезпечення стратегічного розвитку дорожньо-експлуатаційних підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8362> (дата звернення: 03.12.2023).
23. Момот Т.В., Колонтаєвський О.П. Інтеграція мотиваційного механізму з бізнес-стратегією дорожньо-будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 2 (10). С. 5-14.
24. Налобина Ю.І. Оптимальна система стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 8. С. 629-632.
25. Національна транспортна стратегія "Drive Ukraine 2030. Розпорядження КМУ № 430 від 30 травня 2018 року. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku>.
26. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / В.Д.Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ „УВПК “ЕксОб”, 2001. – 559 с.
27. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
28. Процак К., Матвій І. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 2. С. 86-91.
29. Ринок вантажних перевезень у 2022 році. URL: <https://trademaster.ua/articles/313620> (дата звернення: 06.12.2023).
30. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління. К.: НАДУ, 2019. 232 с.
31. Соколова Н.М., Герасименко А.В., Маковська Ю.А. Аналіз світового досвіду державноприватного партнерства та шляхи розвитку в Україні. *Вісник*

НТУ. 2012. Вип. 26. С. 510-515.

32. Соколова Н.М., Герасименко А.В., Маковська Ю.А. Досвід антикризового управління в умовах державно-приватного партнерства. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2012. Вип. 10. С. 552-556.

33. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 14.12.2023).

34. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоloodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

35. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

36. Тарасовський Ю. Зростання витрат, брак кадрів і блокування судноплавства. Транспортний бізнес назвав найбільші виклики воєнного часу. URL.: <https://forbes.ua/news/zrostannya-vitrat-brak-kadriv-i-blokuvannya-sudnoplavstva-transportniy-biznes-nazvav-naybilshi-vikliki-voennogo-chasu-20112023-17370> (дата звернення: 08.12.2023).

37. Торгівля 2022 року за видами транспортних перевезень. URL: [https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia\\_2022\\_roku\\_z\\_vidami\\_transportnikh\\_perevezen](https://export.gov.ua/news/4413-torgivlia_2022_roku_z_vidami_transportnikh_perevezen) (дата звернення: 06.12.2023).

38. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38-45.

39. Уляницький Д. Війна зруйнувала майже вдвічі більше доріг, ніж поремонтували за два роки. Що відбувається з найбільшим проектом Зеленського «Велике будівництво». URL.: <https://forbes.ua/inside/viyna-zruynuvala-mayzhe-v-dva-razi-bilshe-dorig-nizh-poremontuvali-za-dva-roki-shcho-vidbuvaetsya-z-naybilshim-proektom-zelenskogo-velike-budivnitstvo-09052022-5864> (дата звернення: 08.12.2023).

40. Фролова Г.І., Шляховий М.М., Данькович І.М. Стратегічний менеджмент розвитку дорожньо-будівельного підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3(43). С. 93–97.
41. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
42. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс] : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. - К. : КНЕУ, 2015 - 231, [1] с.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
44. Шестаковська Т.Л., Сафронова С.В., Спринська Я.О. Стратегії сталого розвитку та мотивація в публічному управлінні: підхід територіальних громад. 2023. №11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.8> (Дата звернення: 11.11.2023).
45. Як ефективно відновити дорожню інфраструктуру після війни. Пропозиції бізнесу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/17/702247/> (дата звернення: 05.12.2023).
46. David F. K. Fundamentals of the Strategic Management / F. K. David. — Merrill Publishing Company, 1986.
47. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J.M. Higgins. – 2-nd ed. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
48. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. – 2-nd ed. – Homewood III : Richard D.Irwin, 1985. – 268 p.
49. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.
50. Sousef A.Y. Thaher, Ayham A.M. Jaaron. The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*. 2022. Vol. 305. p. 25-31.