

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу,
гр. ЕНз 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Ірина БАНТОВСЬКА
Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор



Дмитро БАБИЧ
Рецензент: зав. кафедри менеджменту
та бізнес-адміністрування
Національного аерокосмічного
університету ім.
М.С. Жуковського «Харківський
авіаційний інститут»,
кандидат економічних наук, доцент
Гатило В. П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Г. О. Дорошенко

ініціали, прізвище

« 09 » червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

БАНТОВСЬКОЇ ІРИНИ

1. Тема роботи: «Формування стратегії розвитку транспортного підприємства»

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, доктор економічних наук,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

професор

затверджені наказом по університету від «15» квітня 2025 року

№2101-5/952

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути сутність, цілі і завдання стратегічного розвитку підприємства. Узагальнити методику аналізу і оцінки стратегічного розвитку діяльності автотранспортного підприємства. Охарактеризувати можливі стратегії розвитку підприємства. Дослідити загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та здійснити оцінку виробничо-господарської діяльності. Запропонувати напрями підвищення стратегічних заходів для досліджуваної організації.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 10 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Ірина БАНТОВСЬКА

підпис

Керівник роботи



Дмитро БАБИЧ

підпис

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми



Світлана БАБИЧ

підпис

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1.1. Сутність, цілі і завдання стратегічного розвитку транспортного підприємства.....	7
1.2. Стратегічне управління та моделі формування стратегії розвитку підприємства.....	12
1.3. Цифровізація, як ключовий чинник стратегії зростання підприємств транспортної галузі	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»	25
2.1. Загально-економічна характеристика ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК».....	25
2.2. Оцінка діяльності та передумов стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК».....	32
2.3. Напрями стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»	37
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці України зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів адаптації підприємств до динамічних умов глобалізації. Це, зокрема, передбачає подолання надмірної концентрації та монополізації економічних структур, удосконалення організаційно-управлінських відносин, а також трансформацію застарілих методів управління.

У цьому контексті набуває особливої значущості розвиток підприємницької ініціативи та орієнтація підприємств на результативну діяльність, спрямовану на задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості. Одним із ключових інструментів досягнення таких цілей є стратегія підприємства, що виступає основою для формування комплексу управлінських рішень у сферах оновлення асортименту продукції, упровадження інноваційних технологій, розвитку маркетингової діяльності, удосконалення організаційної структури, а також системи підготовки й перепідготовки персоналу.

Стратегічне управління виступає концептуальним орієнтиром для визначення місії підприємства, формулювання його довгострокових цілей і вибору ефективних засобів їх досягнення в умовах змінного економічного середовища. Цей процес інтегрує елементи прогнозування, аналізу та практичного управління з метою створення доданої вартості та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

У результаті економічних реформ в Україні відбувається поступове формування нової фінансової системи, яка охоплює різноманітні відносини щодо утворення й використання фінансових ресурсів, а також інституційну структуру, що забезпечує ці процеси. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення методів і підходів до ефективного використання обмежених фінансових ресурсів, зокрема інвестування в активи та проєкти з допустимим рівнем ризику.

Питання стратегічного управління підприємствами, зокрема формування та реалізації стратегій розвитку, досліджувалося в наукових працях вітчизняних і

зарубіжних учених, серед яких Акулюшина М., Лук'янчук О., Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т., Гевко В. Л., Маслак О.О. та інші [1, 2, 10, 22]. Проте, на нашу думку, недостатньо висвітленими залишаються аспекти стратегічного аналізу середовища функціонування підприємств, зокрема ідентифікація сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, що є критично важливими для обґрунтованого вибору стратегії розвитку. Саме ці аспекти визначають актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження – розроблення теоретичних і прикладних засад формування ефективної стратегії розвитку транспортного підприємства та обґрунтування відповідних практичних рекомендацій.

Об'єкт дослідження – процеси та підходи до формування стратегії розвитку транспортного підприємства.

Предмет дослідження – методи й інструменти стратегічного планування розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК».

Для досягнення поставленої мети передбачається реалізація таких завдань:

- дослідити сутність і значення стратегічного розвитку підприємства;
- охарактеризувати основні типи стратегій та моделі їх формування;
- проаналізувати інструменти та методи стратегічного планування;
- здійснити аналіз діяльності та передумов розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» на ринку автотранспортних послуг;
- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження: наукову абстракцію, групування, порівняння, моделювання, факторний і системний аналіз, методи класифікації та систематизації. Емпіричну базу дослідження складають статистичні матеріали, фінансова звітність підприємств і нормативно-правові акти України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку на підприємствах транспортної галузі, зокрема ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі і завдання стратегічного розвитку транспортного підприємства

Стратегічний розвиток підприємства – це довгостроковий, цілеспрямований процес формування та реалізації комплексу управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення стійкого конкурентного положення, зростання ефективності діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Він передбачає не лише збереження життєздатності підприємства в умовах невизначеності, але й активне використання нових можливостей, зокрема тих, що створюються цифровими технологіями [1, 22, 24]

У сучасних умовах стратегічний розвиток особливо актуалізується для транспортних підприємств, які стикаються з необхідністю адаптації до цифрової трансформації логістики, зростаючих вимог споживачів та посилення конкуренції. Цифровізація, автоматизація процесів перевезень, застосування аналітики великих даних, систем моніторингу транспорту та електронного документообігу стають важливими елементами стратегічного оновлення.

Цілі стратегічного розвитку транспортного підприємства в умовах цифровізації охоплюють:

- посилення конкурентних позицій завдяки підвищенню ефективності логістичних операцій;
- створення інноваційної інфраструктури для обслуговування клієнтів у режимі реального часу;
- покращення якості сервісу та швидкості обслуговування;
- оптимізацію витрат шляхом автоматизації управлінських та виробничих процесів;
- розширення ринків через впровадження цифрових каналів комунікації.

Серед основних завдань стратегічного розвитку підприємства виокремлюють:

- визначення довгострокових орієнтирів та місії підприємства в цифровій економіці;
- аналіз внутрішнього потенціалу з погляду технологічної готовності до цифрових змін;
- оцінка зовнішніх чинників (технологічних, економічних, правових, соціальних), що впливають на стратегічні рішення;
- формування й обґрунтування альтернативних варіантів розвитку;
- розробка системи моніторингу реалізації стратегії з урахуванням цифрових КРІ.

Таким чином, стратегічний розвиток у цифровому контексті – це не лише класичне стратегічне планування, а й стратегічне бачення майбутнього, в основі якого лежить цифрова трансформація бізнес-моделі організації, клієнто-орієнтованість та гнучке управління змінами [25].

Функціонування транспортних підприємств у сучасних умовах визначається складною сукупністю різнопланових чинників, які вимагають гнучкого управління, інноваційного підходу до організації процесів і стратегічного мислення (рис. 1.1).

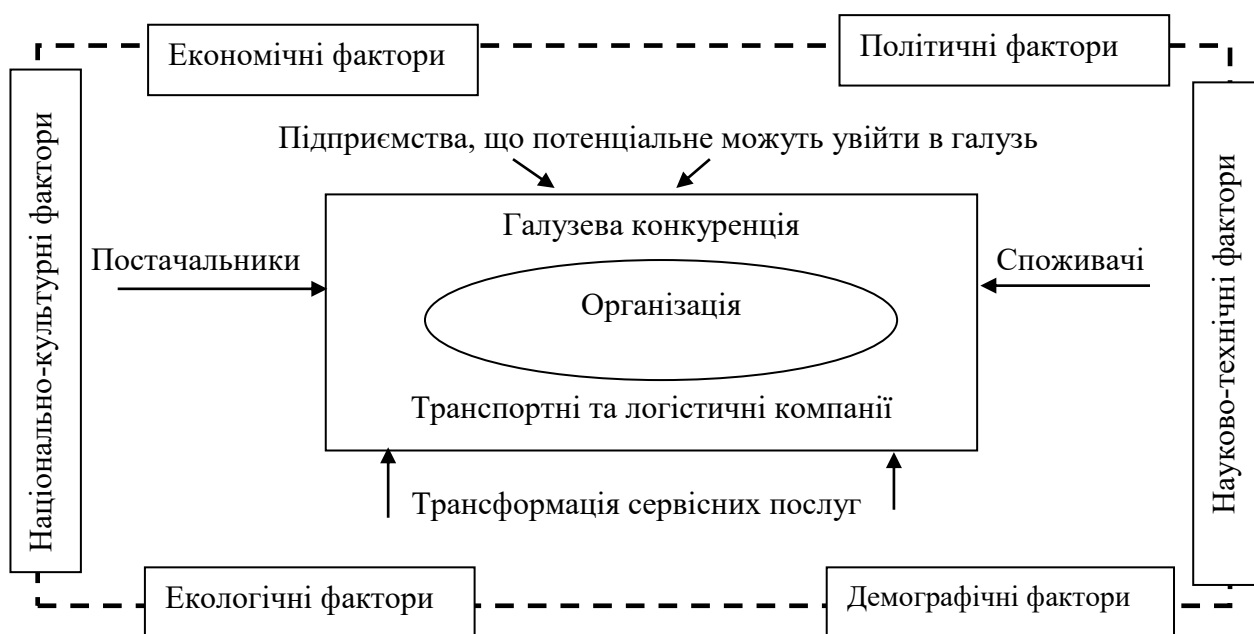


Рисунок 1.1 – Схема галузевої конкуренції організації [26]

Серед ключових особливостей, що формують сучасне середовище для транспортного сектору, варто виділити такі:

- технологічна трансформація. Розвиток цифрових технологій радикально змінює логіку організації транспортних послуг. Впровадження GPS-навігації, систем управління автопарком, електронного документообігу, а також інструментів аналітики великих даних дає змогу значно підвищити ефективність управління маршрутами, вантажопотоками та якістю обслуговування клієнтів;

- інтенсифікація конкуренції. Відкритість ринку та глобалізація транспорту загострюють конкурентну боротьбу, зокрема між великими логістичними компаніями, а також між традиційними й цифровими операторами. Це вимагає від підприємств постійного вдосконалення сервісу, оперативності виконання перевезень та оптимізації витрат;

- інфраструктурні виклики. Значна зношеність транспортної інфраструктури в Україні (зокрема дорожнього покриття, вокзалів, складських потужностей) створює додаткові ризики та ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку;

- зміна структури попиту. Сучасні споживачі орієнтуються на швидкість, гнучкість і цифрову доступність послуг. Розвиток e-commerce стимулює попит на швидкі й надійні транспортні рішення, особливо в сегменті доставки останньої милі;

- вплив воєнного стану та економічної нестабільності. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, релокація підприємств, зміна обсягів перевезень, а також коливання вартості пального та валютних курсів суттєво впливають на операційну стабільність транспортних підприємств;

- екологічні вимоги та соціальна відповідальність. Поступовий перехід до екологічно сталих рішень у транспорті (використання електротранспорту, зниження викидів CO₂) стає не лише глобальним трендом, а й важливою вимогою клієнтів та державної політики [35, 36]

Таким чином, сучасні умови функціонування транспортних підприємств вимагають від менеджменту високої адаптивності, стратегічної передбачливості та

активного впровадження цифрових інновацій. Успішні компанії ті, що здатні інтегрувати цифрові інструменти в управління та одночасно зберігати гнучкість в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Спробуємо підкреслити існуючі тенденції при ухваленні довгострокових рішень задля розвитку бізнес-процесу організації в перспективі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характерні аспекти при ухваленні управлінських рішень [34]

Аспект	Характеристика
Моніторинг інформації	Готовність збирати факти на користь визначення результируючих висновків й зневага іншими факторами, що не вважаються достовірними.
Непослідовність	Нездатність використовувати ті самі критерії в подібних ситуаціях.
Консерватизм	Нездатність до трансформації власного сприйняття мислення при появі новітньої інформації або фактів.
Новизна	Події останнього періоду домінують над давніми та є більш цікавими.
Довіра	Схильність покладатись на окремі події минулого, інколи в супереч існуючої інформації справи.
Прив'язка	Пріоритетність первинної інформації при здійсненні прогнозів.
Оманні взаємозв'язки	Переконаність в очевидності певних схем або причин двох змінних, не пов'язаних між собою
Вибіркове сприйняття	Бачення проблеми крізь призму власної позиції або досвіду.
Регресійна залежність	Стійкий ріст (спад), що простежується в окремих явищах, може пояснюватися обраними причинами.
Пояснення успіху і невдач	Вміння обґрунтовує досягнення успіху, а невдача невезінням. Це дозволяє бачити можливості для навчання і усвідомлювати власні помилки.
Оптимізм у прийнятті бажаного за дійсне	Бажаний результат впливає на передбачення такого результату.
Недооцінка окремих факторів	Зайвий оптимізм, оманні кореляції, потреба занепокоєння призводить до упущення вигоди в майбутньому.

Таблиця 1.1 відображає ключові аспекти, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень у підприємницькій діяльності.

Один із визначальних чинників – моніторинг інформації, що характеризується зосередженістю на перевірених фактах при одночасному ігноруванні менш достовірних джерел.

Непоследовність свідчить про змінність підходів до подібних рішень у різних ситуаціях, що може знижувати ефективність управління.

Консерватизм проявляється у неготовності адаптувати своє бачення в умовах оновлення інформаційного середовища.

Новизна вказує на переоцінку недавніх подій порівняно з тими, що відбулися раніше. Водночас довіра до минулого досвіду може викривлювати об'єктивне сприйняття поточної ситуації.

Явище прив'язки зумовлює орієнтацію на початкову інформацію під час прогнозування, а оманні взаємозв'язки можуть формувати хибні уявлення про причинно-наслідкові відносини.

Вибіркове сприйняття означає суб'єктивний підхід до проблематики, обумовлений особистим досвідом чи переконаннями.

Регресійна залежність зумовлює спрощене пояснення тенденцій, що спостерігаються, тоді як пояснення успіху і невдач часто супроводжується перекладанням відповідальності або виправданням ситуацій.

Оптимізм у прийнятті бажаного за дійсне відображає вплив емоційних очікувань на прийняття рішень. Нарешті, недооцінка окремих факторів вказує на ризик втрати майбутніх можливостей через недостатній аналіз чинників або надмірну самовпевненість.

При ухваленні потрібних управлінських рішень у підприємницькому середовищі часто супроводжується низкою психологічних та поведінкових особливостей. Усвідомлення зазначених аспектів дозволяє підвищити об'єктивність і результативність управлінської діяльності, зменшуючи вплив суб'єктивних помилок і забезпечуючи більш зважене стратегічне планування.

1.2. Стратегічне управління та моделі формування стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах динамічного економічного середовища стратегічне управління набуває визначального значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зростання конкуренції, цифровізація, а також нестабільність ринків вимагають від суб'єктів господарювання гнучкості, адаптивності й здатності до проактивного управління [32]

Стратегічне управління - це комплексний процес, що охоплює формування цілей, розробку, реалізацію та контроль виконання стратегії розвитку підприємства. Воно дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати нові можливості для зростання, забезпечуючи орієнтацію на перспективу [21, 29]

Обрання ефективної стратегії розвитку є ключовим елементом стратегічного управління. Від правильності визначення стратегічного курсу залежить здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати внутрішні процеси, виходити на нові ринки, залучати інвестиції та зменшувати ризики. Раціонально сформована стратегія виступає дороговказом для прийняття управлінських рішень і визначає логіку розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне управління та вибір стратегії є критично важливими чинниками забезпечення стабільності, інноваційного розвитку та адаптації підприємства до умов ринку. Їх ефективне застосування є запорукою досягнення сталого зростання та підвищення вартості підприємства в майбутньому.

Першим кроком, нашого теоретичного дослідження, розглянемо сутнісні аспекти існування активних та пасивних стратегій (табл. 1.2).

Активні стратегії - це цілеспрямовані, проактивні дії підприємства щодо зміни власної ринкової позиції, структури продукту, способів обслуговування клієнтів тощо. Вони передбачають інноваційність, інвестиції в розвиток, адаптацію

до змін або випередження ринкових трендів. Такі стратегії зазвичай застосовуються у динамічному середовищі або при прагненні до зростання й лідерства.

Таблиця 1.2 – Сутнісні характеристики активних та пасивних стратегій

Критерій	Активні стратегії	Пасивні стратегії
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій.	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій.
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів.	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Пасивні стратегії - це дії, спрямовані на збереження поточної позиції або мінімізацію ризиків. Вони використовуються в умовах невизначеності, обмежених ресурсів або при загрозах з боку зовнішнього середовища. Пасивні стратегії можуть бути тимчасовими або захисними.

Вибір між активною та пасивною стратегією залежить від зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та стратегічних цілей (табл. 1.3). У довгостроковій перспективі активні стратегії забезпечують конкурентні переваги, але можуть бути ризикованими. Пасивні стратегії доречні у складних умовах, проте надмірна обережність може уповільнити розвиток [18, 19].

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика активної та пасивної стратегії

Критерій	Активні стратегії	Пасивні стратегії
Мета	Зростання, розвиток, завоювання ринку	Утримання позицій, уникнення втрат
Характер дій	Проактивні, наступальні, ініціативні	Реактивні, захисні, обережні
Тип управління	Адаптивне або випереджальне стратегічне управління	Консервативне або стабілізуюче управління
Рівень ризику	Високий (але контрольований)	Низький або помірний
Приклади	Інноваційна стратегія, стратегія зростання, лідерства	Стратегія стабілізації, вичікування, скорочення витрат
Необхідні ресурси	Високі інвестиції, технології, людський капітал	Мінімізація витрат, ефективне використання наявних ресурсів
Контекст застосування	Конкурентні, зростаючі або трансформаційні ринки	Кризові умови, нестабільне середовище, обмежені можливості

Характеризуючи активні стратегії розвитку зазначимо, що вони орієнтовані: на зростання ємності своєї присутності на встановленому сегменті ринку з одночасним скорочення витрат на реалізацію бізнес-процесу; на покращення власної фінансової стійкості й оборотності оборотних активів; розширенням додаткових сервісів при виконанні збутової діяльності задля задоволеності споживачів тощо. Ознакою пасивних стратегій вважається наявність значних коливань динаміки обсягу збутових операцій, несуттєвим погіршенням оборотності обігових активів та зниженням фінансової стійкості.

Зазначимо, що у межах реалізації даних видів стратегій можна побачити невелику деталізацію спрямувань (рис. 1.2).

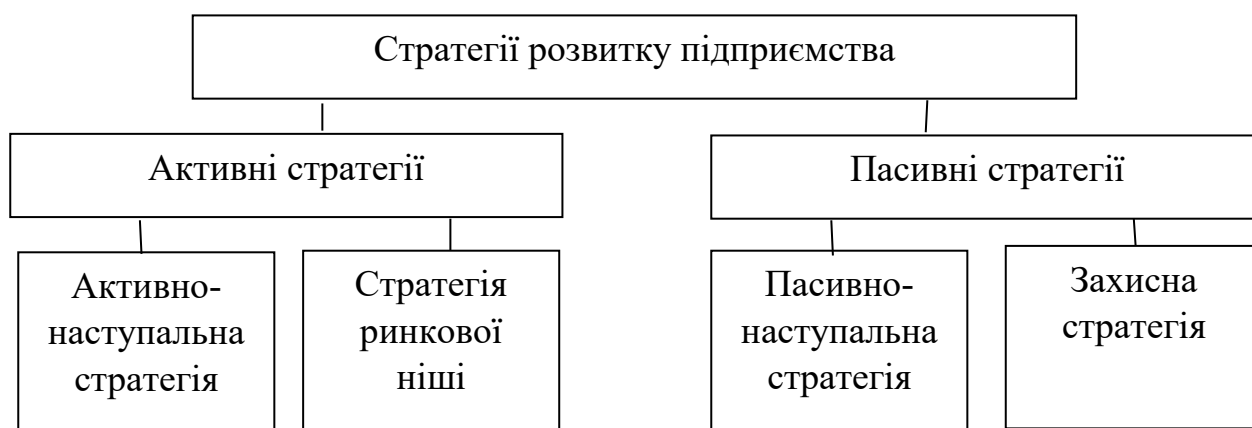


Рисунок 1.2 – Різновиди стратегій у межах активної та пасивної [19]

Активно-наступальна стратегія, яка передбачає цілеспрямовану й агресивну діяльність підприємства на ринку. Суб'єкти господарювання, які її обирають, зазвичай прагнуть розширення ринкової частки, активного впровадження інновацій, виходу на нові ринки або витіснення конкурентів. В основі такої стратегії - рішучі інвестиційні кроки, високий рівень ризику та орієнтація на зростання.

Стратегія ринкової ніші передбачає фокусування на певному сегменті ринку, який має специфічні потреби або характеристики. Підприємство концентрує зусилля на обслуговуванні вузької групи споживачів, де воно може забезпечити високу якість, спеціалізований сервіс або унікальні продукти. Основна мета - уникнення прямої конкуренції з великими гравцями ринку за рахунок глибокого розуміння своєї цільової аудиторії.

Пасивно-наступальна стратегія це така стратегія, що базується на поступовому і обережному розширенні ринкової присутності. Підприємство діє обережно, уникаючи різких змін або активної конфронтації з конкурентами. Основу складають адаптація до ринкових умов, використання зручних можливостей для зростання та переважно помірні інвестиційні кроки. Ця стратегія може бути ефективною в умовах нестабільного або ризикованого середовища.

Захисна стратегія орієнтована на збереження наявних позицій підприємства на ринку, мінімізацію ризиків та зниження витрат. Її використовують у випадках високої конкуренції, загрози втрати частки ринку, зниження попиту або нестабільності економічної ситуації. Основна мета - забезпечити стабільність функціонування підприємства, підтримати клієнтську базу та уникнути агресивних конфліктів на ринку [15, 22].

Здійснимо співставлення зазначених різновидів стратегій в залежності від факторів впливу та врахування основних ознак кожної (табл. 1.4).

Кожна стратегія формується під впливом як внутрішніх (ресурсний потенціал, управлінські амбіції), так і зовнішніх чинників (ринкові умови, конкуренція, макроекономічна стабільність). Обрання тієї чи іншої стратегії має

відповідати реальному стану підприємства та його цілям на найближчу і довгострокову перспективу.

Таблиця 1.4 – Порівняльна таблиця стратегій розвитку підприємства

Назва стратегії	Характеристика	Мета	Ключові чинники впливу	Рівень ризику
Активно-наступальна	Агресивне завоювання ринку, лідерство, інновації, експансія	Розширення, домінування на ринку	- Високий потенціал зростання - Конкурентні переваги - Достатні фінансові ресурси - Сприятливе зовнішнє середовище	Високий
Стратегія ринкової ніші	Орієнтація на вузький ринковий сегмент, специфічна цільова аудиторія	Задоволення специфічного попиту	- Ідентифікована незадоволена ніша - Унікальний продукт або послуга - Обмежені ресурси - Бажання уникнути прямої конкуренції	Середній
Пасивно-наступальна	Обережне, поступове зростання без агресивних дій	Плавне розширення та стабілізація	- Обмежена інвестиційна спроможність - Висока невизначеність ринку - Відсутність сильних конкурентних переваг - Потреба в адаптації	Помірний
Захисна	Збереження наявних позицій, мінімізація витрат, уникнення конфліктів	Стабільність, зниження ризиків	- Загроза втрати ринку - Нестабільна макроекономічна ситуація - Високий рівень конкуренції - Зниження внутрішніх ресурсів та інвестиційних можливостей	Низький–помірний

Бізнес-стратегія являє собою план управління окремою сферою діяльності підприємства, що ґрунтується на визначенні підходів і заходів для забезпечення її сталого функціонування та розвитку. Вона спрямована на досягнення

довгострокових конкурентних переваг у межах конкретної стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Бізнес-стратегії розробляються для окремих ділових одиниць – як самостійних монобізнесових організацій, так і квазіавтономних структурних підрозділів великих підприємств. Прийняті способи при формуванні бізнес-стратегії подібні до підходів до розроблення загальної стратегії розвитку підприємства, однак мають свої особливості. Зокрема, елементи бізнес-стратегії мають бути узгоджені із загальними стратегічними напрямками підприємства, а також зосереджені на конкурентній і функціональній складових.

Бізнес-стратегія має низку характерних ознак, що відрізняють її від загально-корпоративної та функціональних стратегій. До основних рис бізнес-стратегії належать:

- орієнтація на конкретний вид діяльності (СЗГ) – стратегія формується для окремої бізнес-одиниці з урахуванням її ринкової специфіки, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей;
- фокус на досягнення конкурентних переваг – основною метою є формування довгострокової переваги над конкурентами шляхом вибору відповідної моделі поведінки на ринку;
- інтеграція з корпоративною стратегією – бізнес-стратегія розробляється з урахуванням стратегічного бачення підприємства в цілому і має бути узгоджена з його загальною місією та цілями;
- комплексність та між функціональна координація – передбачає узгодження функціональних стратегій різних підсистем (маркетинг, фінанси, виробництво, інновації) в межах однієї бізнес-одиниці;
- адаптивність до зовнішнього середовища – передбачає постійний моніторинг змін на ринку, у технологіях, споживчих запитах, конкурентних діях та оперативне коригування стратегії.

Процес формування бізнес-стратегії передбачає послідовне виконання низки етапів, кожен з яких має визначене змістовне навантаження та логічно впливає з попереднього. Алгоритм розробки бізнес-стратегії:

- визначення місії та стратегічних цілей бізнес-одиниці. На першому етапі сформулюється місія та цілі кожної стратегічної господарської одиниці (СГЦ) на основі загального стратегічного бачення корпорації. Місія відображає призначення та ринкову роль підрозділу, тоді як стратегічні цілі конкретизують очікувані результати його функціонування у середньо та довгостроковій перспективі;

- комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Проводиться діагностика зовнішніх факторів (ринкова кон'юнктура, конкуренція, споживачі, постачальники, технологічні зміни, правове регулювання) та оцінка внутрішніх можливостей (ресурсне забезпечення, компетенції, організаційна структура, ефективність процесів). Аналіз здійснюється з використанням таких методів, як PESTEL, SWOT, п'ять сил Портера тощо;

- узагальнення аналітичної інформації та формування стратегічних альтернатив. На основі зібраних даних уточнюються цілі бізнес-одиниці та формуються декілька стратегічних варіантів розвитку. Розглядаються можливі сценарії ринкової поведінки, варіанти позиціонування, рівні диверсифікації або спеціалізації, ступінь інноваційності, обсяг інвестицій тощо;

- вибір оптимальної стратегії розвитку бізнес-одиниці. На цьому етапі здійснюється порівняльна оцінка сформованих альтернатив за критеріями ефективності, ризиків, відповідності ресурсам, потенціалу реалізації. Обраний варіант стає основою для побудови бізнес-моделі функціонування підрозділу: визначаються ринкові ніші, конкурентні позиції, продуктове-ціннісна пропозиція, цільові сегменти, канали збуту тощо;

- розроблення функціональних стратегій. Після затвердження бізнес-стратегії кожна функціональна підсистема (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, логістика, R&D тощо) формує власну стратегію в межах загальної бізнес-стратегії. Це забезпечує її реалізацію шляхом деталізації заходів, механізмів впровадження, показників оцінювання та термінів досягнення поставлених цілей [3, 4, 6].

Таким чином, бізнес-стратегія підприємства – це орієнтована на досягнення довгострокового успіху програма дій у межах конкретного напрямку діяльності (СЗГ), що забезпечує ефективне функціонування усієї системи бізнес-процесів підприємства та підпорядковується відповідному алгоритму.

1.3. Цифровізація, як ключовий чинник стратегії зростання підприємств транспортної галузі

У сучасних умовах цифрова трансформація набула вирішального значення для розвитку транспортної галузі, оскільки забезпечує підвищення ефективності, прозорості та інноваційності логістичних і операційних процесів. Цифровізація охоплює не лише впровадження новітніх технологій, але й переосмислення управлінських, технічних і сервісних підходів на рівні як окремих підприємств, так і інфраструктури в цілому [6, 8, 11].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS), які дозволяють автоматизувати управління транспортними потоками, знижувати затори, підвищувати безпеку перевезень. Завдяки використанню GPS-моніторингу, телематики, Big Data та штучного інтелекту, транспортні підприємства отримують можливість приймати обґрунтовані рішення в реальному часі, оптимізуючи маршрути та витрати.

Суттєвий вплив має також цифровізація документообігу – впровадження електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН), електронних контрактів та автоматизованих систем обліку. Це не лише скорочує витрати часу та паперові ресурси, але й сприяє прозорості взаємодії між усіма учасниками ринку [12].

Цифрові платформи для замовлення транспортних послуг (наприклад, логістичні маркетплейси) змінюють модель взаємодії між замовниками та виконавцями перевезень, сприяючи конкуренції та покращенню сервісу. Водночас поширення таких рішень потребує належного рівня кібербезпеки, захисту персональних даних та стандартизації технологій [20].

Окремо варто відзначити роль цифровізації в контексті сталого розвитку. Розумні технології допомагають зменшити споживання пального, знизити викиди CO₂, запровадити ефективний контроль за технічним станом транспорту. У поєднанні з переходом на електротранспорт і розвитком альтернативних видів палива, цифрові інструменти виступають основою «зеленого» курсу в транспортній політиці.

Отже, цифровізація є не просто інструментом модернізації, а ключовим чинником конкурентоспроможності транспортних підприємств в умовах глобальних викликів, включаючи воєнні дії, економічну турбулентність, зміну споживчих запитів та інтеграцію в європейський ринок. Успішна реалізація цифрових стратегій вимагає інвестицій, професійної підготовки кадрів і узгодженості державної та корпоративної політики у сфері цифрового розвитку.

Будь-яка організація, що впроваджує цифрову модернізацію у власний бізнес-процес проходить певні стадії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Етапи цифровізації (модернізації) на транспортному підприємстві

Етап	Зміст і характеристики
1. Аналіз поточного стану	Проведення оцінки рівня цифрової зрілості підприємства, аналіз технічного забезпечення, IT-інфраструктури, кадрового потенціалу та виявлення проблем і резервів.
2. Визначення цілей цифровізації	Формування стратегічного бачення цифрового розвитку підприємства: підвищення ефективності перевезень, зменшення витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, автоматизація процесів.
3. Розробка цифрової стратегії	Визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації (логістика, обслуговування, документообіг, GPS-навігація, телесистеми, електронна звітність тощо).
4. Вибір та впровадження цифрових технологій	Запровадження IT-рішень: ERP-систем, CRM, систем управління транспортом (TMS), IT-технологій для моніторингу техніки, мобільних додатків для водіїв і клієнтів.
5. Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, навчання новим цифровим інструментам, формування цифрової культури на підприємстві.

Продовження таблиці 1.5.

6. Інтеграція та автоматизація бізнес-процесів	Синхронізація ІТ-рішень із виробничими, управлінськими та логістичними процесами. Автоматизація звітності, документообігу, планування перевезень.
7. Оцінка ефективності та коригування	Моніторинг досягнутих результатів (економія, точність, швидкість), аналіз ефективності цифровізації. За потреби - оновлення рішень або підходів.
8. Постійне вдосконалення та інноваційний розвиток	Запровадження нових технологій (Big Data, AI, блокчейн у логістиці, електронні платформи обміну інформацією), участь у проєктах Smart Mobility.

Цифровізація транспортного підприємства – це складний, але необхідний процес для підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Її поетапне впровадження дозволяє модернізувати всі ключові сфери діяльності - від управління транспортними засобами до обслуговування клієнтів - і забезпечити гнучкість, ефективність і сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

З урахуванням стану обраного сегменту функціонування та відбудови власного стратегічного вектору компанія може вирішити для себе яку саме стратегію прийняти за основу задля власного розвитку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Реалізація можливих стратегічних рішень [27]

Рисунок 1.3 ілюструє матричний підхід до вибору стратегічного спрямування підприємства залежно від двох основних чинників: темпів зростання ринку та рівня конкурентних позицій підприємства. Така класифікація дозволяє структуровано визначити доцільну модель розвитку компанії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У випадку швидкого зростання ринку та сильних конкурентних позицій, підприємству доцільно зосередитись на стратегіях концентрації, вертикальної або центрованої інтеграції, що сприятимуть ефективнішому освоєнню зростаючого ринку.

Натомість, при швидкому зростанні ринку, але за слабких конкурентних позицій, доцільними є перегляд стратегій, горизонтальна та вертикальна інтеграція, або ж скорочення і ліквідація, якщо ресурси компанії не дозволяють боротися за частку ринку.

Коли ринок зростає повільно, а конкурентні позиції є сильними, стратегія повинна передбачати диверсифікацію – центровану або конгломератну, а також можливість створення спільного підприємства з метою освоєння нових ніш.

Нарешті, при повільному зростанні ринку та слабких позиціях, підприємству варто орієнтуватися на зниження витрат, обережну диверсифікацію або повне згортання операцій (ліквідацію), аби уникнути неефективного використання ресурсів [30, 31].

Візуальне представлення демонструє гнучкий стратегічний інструментарій, який дозволяє адаптувати управлінські рішення відповідно до зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства (рис. 1.4). Такий підхід підсилює стратегічне мислення керівників та сприяє обґрунтованому вибору напрямку розвитку - від агресивного зростання до консервативного згортання діяльності.

Зазначена модель та алгоритм вибору потрібного стратегічного бачення особливо актуальні для підприємств у посткризовий період або в умовах трансформаційної економіки.

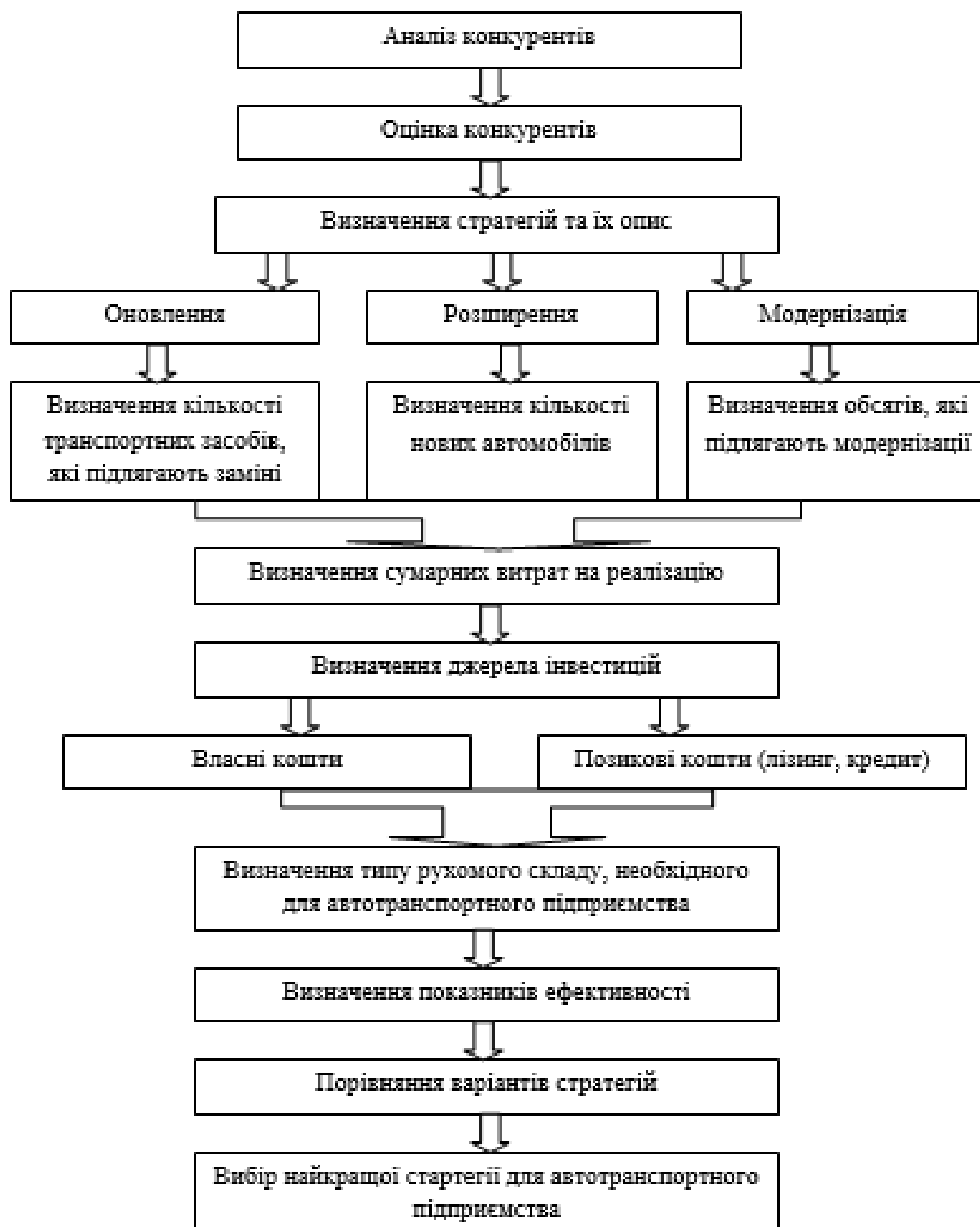


Рисунок 1.4 – Схема вибору стратегії автотранспортної компанії

Наостаннє в теоретичному аспекті зазначимо основний перелік можливих цифрових рішень для суб'єктів господарювання, які функціонують у транспортній галузі, що здійснити трансформацію власного бізнес-процесу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Узагальнений перелік цифрових рішень й інструментів для транспортного підприємства

Сфера застосування	Цифрові рішення та інструменти	Призначення / Переваги
Управління транспортом (TMS)	TMS (Transport Management System)	Планування маршрутів, контроль витрат, диспетчеризація, оптимізація логістики.
Моніторинг транспорту	GPS-навігація, телесистеми	Відстеження місця розташування ТЗ у режимі реального часу, контроль швидкості, витрат пального, технічного стану.
Облік та звітність	ERP-системи (SAP, Oracle, 1C тощо)	Комплексне управління ресурсами, автоматизація обліку та фінансової звітності.
Клієнтський сервіс	CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами, база даних, історія замовлень, персоналізоване обслуговування.
Цифровий документообіг	Електронний документообіг (ЕДО)	Економія часу, скорочення паперової роботи, юридична значимість електронних документів.
Бронювання та замовлення онлайн	Веб-платформи / мобільні додатки	Зручне бронювання послуг, онлайн-оплата, електронні квитки або заявки.
Інтернет речей (ІТ)	Датчики, пристрої обліку	Моніторинг вантажу, температури, стану механізмів у русі.
Big Data та аналітика	BI-системи (Power BI, Tableau)	Аналіз великих масивів даних, прогнозування попиту, виявлення вузьких місць у логістиці.
Кібербезпека	Захист даних, VPN, брандмауери	Забезпечення інформаційної безпеки даних клієнтів та внутрішніх систем.
Хмарні технології	Хмарні сервіси (Google Workspace, Azure, AWS)	Зберігання даних, спільна робота, доступ до інформації з будь-якого пристрою.
Електронні платформи співпраці	B2B/B2C платформи, маркетплейси	Взаємодія з партнерами, постачальниками, органами влади через цифрові платформи.
Штучний інтелект та автоматизація	Chatbots, AI-аналітика, машинне навчання	Оптимізація маршрутів, прогноз технічного обслуговування, автоматизовані відповіді на запити клієнтів.
Електронні системи управління персоналом	HRM-системи (BambooHR, тощо)	Облік кадрів, графіки змін, оцінка ефективності, навчання персоналу.

Впровадження навіть частини із вищезазначених рішень може значно підвищити ефективність діяльності транспортного підприємства, адаптувати його до умов цифрової економіки, зменшити витрати й покращити якість послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

2.1. Загально-економічна характеристика ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» є підприємством, що функціонує у сфері транспортно-логістичних послуг, орієнтуючись на комплексне забезпечення вантажоперевезень як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Основним напрямом діяльності компанії є організація логістичних рішень, включаючи автомобільні, мультимодальні перевезення, складське обслуговування та супровід митних процедур.

Компанія демонструє стабільну динаміку розвитку, що обумовлено впровадженням сучасних інформаційних технологій, оптимізацією логістичних маршрутів та адаптивною для бізнес-процесу стратегією. Значну увагу приділено цифровізації процесів управління перевезеннями, що дозволяє оперативне реагувати на зміни в ринковому середовищі та ефективно розподіляти ресурси.

Важливою складовою стратегії компанії є розвиток партнерських відносин з ключовими учасниками логістичного ринку, що забезпечує гнучкість у наданні послуг. Структура управління характеризується функціональною диверсифікацією, що забезпечує ефективне виконання завдань в умовах високої конкуренції та економічної турбулентності.

ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» дотримується принципів сталого розвитку, впроваджуючи екологічні стандарти у свою діяльність, зокрема при експлуатації транспортного парку та управлінні логістичними ланцюгами.

Згідно з офіційною класифікацією видів економічної діяльності, діяльність ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» охоплює широкий спектр логістичних послуг (табл. 2.1), зокрема вантажні перевезення, управління складськими ресурсами, обробку логістичної інформації та впровадження сучасних цифрових технологій. Такий багатофункціональний підхід забезпечує підприємству гнучкість у змінних ринкових умовах та дозволяє адаптувати операційну модель відповідно до клієнтських запитів.

Таблиця 2.1 – Дозволені види економічної діяльності для ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

КВЕД	Назва виду економічної діяльності	Характеристика
49.41	Вантажний автомобільний транспорт	Основна діяльність підприємства – організація перевезень товарів по Україні та за її межами.
52.21	Допоміжна діяльність у сфері транспорту	Організація супутніх послуг – логістичне планування, навантаження, розвантаження, диспетчеризація.
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	Складування, контроль транспортних потоків, супровід логістичних операцій.
52.10	Складське господарство	Надання послуг тимчасового зберігання вантажів.
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах та пов'язана діяльність	Застосування ІТ-рішень у логістиці, впровадження цифрових сервісів для клієнтів.
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й управління	Надання логістичних консультацій для партнерів і клієнтів.
77.39	Надання в оренду інших машин і устаткування	Можливість надання транспортних засобів або технічних засобів у тимчасове користування.

Наявність дозволених КВЕД у сферах супутньої логістики та консалтингу свідчить про прагнення компанії розширювати спектр сервісів, переходячи від суто транспортної функції до комплексного логістичного провайдера. Це відкриває нові стратегічні перспективи для інтеграції з іншими учасниками ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Якщо потрібно, можемо допомогти підготувати цю таблицю у вигляді додатка до роботи або адаптувати під формат звіту.

Існуюча структура реалізації бізнес-процесу ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» повною мірою забезпечує виконання усіх передбачених операцій та підкреслює достатній рівень функціональних компетентностей для реалізації стратегічних цілей (рис. 2.1).

Представлена схема оргструктури автотранспортного підприємства відображає чітку вертикаль управління та функціональний розподіл обов'язків між

підрозділами. Структура є лінійно-функціональною, що забезпечує як централізоване керівництво, так і спеціалізований розподіл повноважень у межах основних напрямів діяльності.

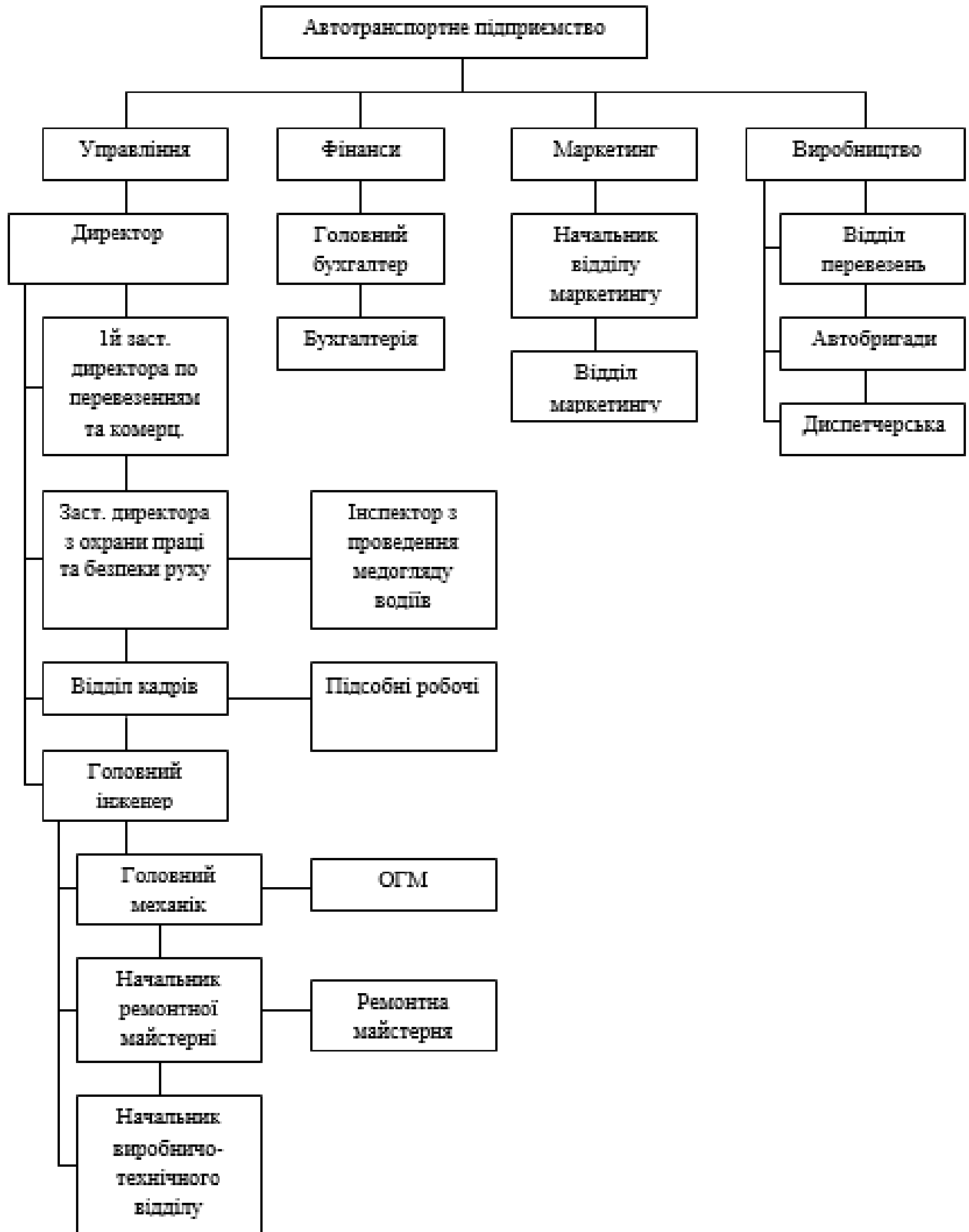


Рисунок 2.1 – Оргструктура ТОВ «АЛЪЯНС ЛОГІСТИК»

На вищому рівні управління – директор підприємства, якому підпорядковуються керівники основних функціональних блоків: управління, фінансів, маркетингу та виробництва. Виділення окремого напрямку маркетингу свідчить про орієнтацію підприємства на ринок і прагнення до активного позиціонування послуг.

Особливої уваги заслуговує блок виробництва, де виділено підрозділи, що безпосередньо забезпечують перевезення – відділ перевезень, автобригади, диспетчерська служба – що дозволяє ефективно організовувати логістику перевезень.

Наявність потужного технічного блоку на чолі з головним інженером, головним механіком і ремонтними підрозділами свідчить про націленість на технічну справність автопарку та належне обслуговування транспортних засобів, що є критично важливим для безпеки та ритмічності роботи підприємства.

Крім того, доцільно виділено функції охорони праці, кадрового менеджменту та медичного контролю водіїв, що відповідає сучасним вимогам щодо безпеки, якості персоналу та дотримання нормативів [16].

Таким чином, структура підприємства є комплексною, багаторівневою та функціонально збалансованою, що забезпечує належну організацію роботи, спеціалізацію працівників, контроль і ефективне управління всіма аспектами діяльності автотранспортного підприємства.

Також зазначимо коливання окремих показників функціонування ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» за останні 3 роки (табл. 2.2 та рис. 2.2)

Дохід підприємства зазнав різкого скорочення: з 2 135 226 тис. грн у 2022 році до 1 108 577 тис. грн у 2023 році (зменшення на 48,1%), а в 2024 році впав до лише 51 876 тис. грн (ще на 95,3%). Така тенденція є критичною та свідчить про стрімке згортання операційної діяльності підприємства, що, найімовірніше, зумовлено поглибленням кризових явищ в економіці на тлі воєнного стану.

Чистий прибуток продемонстрував значне зростання у 2023 році до 24 606 тис. грн (зростання у 4,4 рази порівняно з 2022 роком), однак у 2024 році підприємство зазнало збитків у розмірі –3 132 тис. грн. Така динаміка свідчить про

нестабільність прибутковості, яка може бути пов'язана як зі скороченням обсягів реалізації, так і з підвищеними витратами внаслідок зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.2 – Динаміка загальних індикаторів функціонування ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Дохід, тис. грн.	2135226	1108577	51876	51,9	4,7
2. Чистий прибуток, тис. грн.	5618	24606	-3132	437,9	-
3. Активи, тис. грн.	4907683	3527995	3934036	71,9	111,5
4. Зобов'язання, тис. грн.	4899428	3525552	3937038	71,9	111,7
5. Кількість працівників, осіб	199	176	157	88,4	89,2

Активи товариства також зменшилися з 4 907 683 тис. грн у 2022 році до 3 527 995 тис. грн у 2023 році (зменшення на 28,1%), проте у 2024 році відбулося незначне зростання до 3 934 036 тис. грн (на 11,5%), що свідчить про деяку стабілізацію або часткову реінвестицію в активи.

Зобов'язання підприємства динамічне повторюють зміни активів - зменшення у 2023 р. до 3 525 552 тис. грн (на 28,1%) і подальше зростання у 2024 році до 3 937 038 тис. грн (на 11,7%). Це може вказувати на зростання боргового навантаження у 2024 році або рефінансування зобов'язань для підтримки діяльності.

Кількість працівників скоротилася з 199 осіб у 2022 році до 176 у 2023 році (на 11,6%), а у 2024 році - до 157 осіб (ще на 10,8%). Зменшення кадрового потенціалу може бути результатом оптимізації витрат, зниження обсягів роботи або мобілізаційних втрат у воєнних умовах.

Показники діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» у 2022-24 роках відображають складну ситуацію, зумовлену впливом воєнного стану на економіку країни загалом і на логістичний сектор зокрема. Особливо тривожною є динаміка доходу та прибутку у 2024 році, що свідчить про глибоку кризу. Скорочення

персоналу, падіння виручки та перехід до збитків сигналізують про потребу в оперативній трансформації бізнес-моделі.

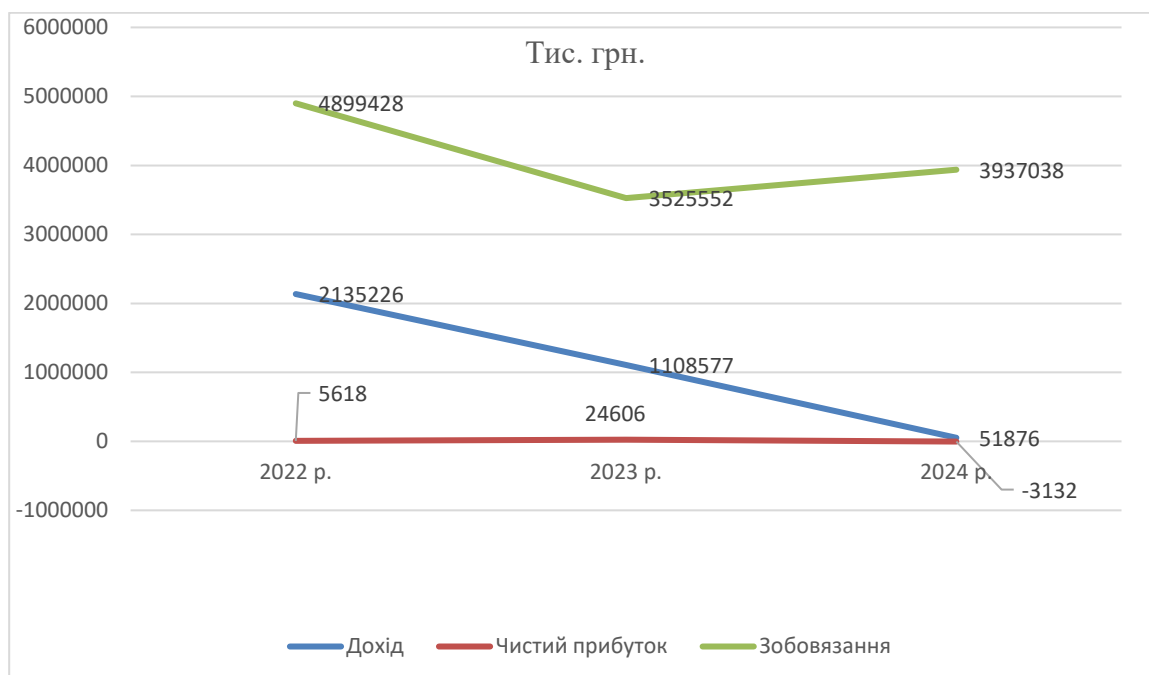


Рисунок 2.2 – Динамічні зрушення показників

Однак збереження активів і наявність фінансових зобов'язань на рівні, близькому до активів, свідчить про фінансову напругу, але й можливу основу для відновлення. В умовах триваючих ризиків підприємству необхідно переглянути стратегічні напрями розвитку, зокрема – посилити гнучкість логістичних послуг, диверсифікувати канали доходу та використовувати інструменти антикризового управління для збереження життєздатності бізнесу.

Зазначимо можливі напрями покращення функціонування ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» з урахуванням складної ситуації, що склалася.

По-перше диверсифікація джерел доходу, тобто розширення спектру логістичних послуг, зокрема – впровадження мультимодальних перевезень, складської логістики, аутсорсингу логістичних функцій. Вихід на нові географічні ринки, включаючи партнерство з міжнародними компаніями для забезпечення перевезень у відносно безпечні регіони ЄС. Розвиток e-commerce логістики, включаючи обробку і доставку замовлень різномасштабного бізнесу, що активно розвивається онлайн.

Другим аспектом є оптимізація витрат і ресурсів, автоматизація внутрішніх процесів (маршрутизація, диспетчеризація, управління паливом) з метою скорочення експлуатаційних витрат. Переоцінка автопарку: виведення з експлуатації неефективних ТЗ, оновлення техніки на енергоефективні моделі, розгляд можливостей оренди. Удосконалення логістичного планування, включаючи мінімізацію холостого пробігу, підвищення коефіцієнта завантаження.

Також цифровізація логістичних операцій через впровадження TMS (Transport Management System) та WMS (Warehouse Management System) для повного контролю над поставками та складським обліком. Онлайн-моніторинг транспортних засобів, контроль за витратами пального та технічним станом автопарку. Розвиток клієнтських цифрових сервісів (особисті кабінети, онлайн-трекінгу, електронний документообіг).

Забезпечення фінансової стабілізації може відбутися завдяки перегляду структури фінансування – залучення дешевших зовнішніх джерел фінансування, реструктуризація наявних боргів. Пошук програм державної підтримки або донорського фінансування, спрямованих на відновлення логістики у післявоєнний період. Залучення інвестиційних партнерів, зокрема у сфері розвитку інфраструктури або інноваційних рішень.

Також важливим моментом є кадрова гнучкість та розвиток персоналу. Аналіз потреб у персоналі, перехід на більш гнучкі форми зайнятості. Підвищення кваліфікації працівників, особливо у сфері цифрових рішень та кризового управління. Формування корпоративної культури, здатної адаптуватися до невизначеності та стресових умов.

Успішна реалізація запропонованих напрямів дасть змогу не лише стабілізувати ситуацію, а й закласти основу для відновлення та подальшого зростання компанії. Основний акцент має бути зроблено на підвищенні операційної ефективності, цифровізації бізнес-процесів, адаптивному управлінні витратами та пошуку нових можливостей у зміненому економічному середовищі.

2.2. Оцінка діяльності та передумов стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Розглянемо функціонування бізнес-процесу ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» та отримані підсумки за окремими складовими бізнесу. Почнемо з аналітики існуючих активів, а саме розглянемо основні засоби (ОЗ) та їх використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ОЗ ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Частка ОЗ в активах	0,45	0,44	0,38	-0,01	-0,06
2. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,64	0,65	0,67	0,01	0,02
3. Коефіцієнт відновлення ОЗ	0,027	0,064	0,63	0,037	0,01
4. Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,046	0,031	0,037	-0,015	0,006

З наведених у таблиці даних видно, що впродовж 2022–2024 років спостерігались певні зміни у структурі та стані основних засобів підприємства.

Показник частки ОЗ в активах підприємства має тенденцію до зниження - з 0,45 у 2022 році до 0,38 у 2024 році. Це свідчить про зменшення питомої ваги необоротних активів у загальній структурі активів, що може бути наслідком зниження інвестиційної активності або зростання оборотних активів у структурі балансу. Коефіцієнт зносу ОЗ у 2024 році становив 0,67, що на 0,02 більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про поступове старіння активної частини фондів, що може знижувати ефективність їх використання. Водночас позитивним є зростання коефіцієнта відновлення ОЗ: з 0,027 у 2022 році до 0,063 у 2024 році. Це свідчить про активізацію процесів оновлення виробничих потужностей, хоча рівень залишається невисоким, особливо в умовах зростаючого зносу. Коефіцієнт вибуття ОЗ має коливальну динаміку: після зменшення у 2023

році він знову дещо зріс у 2024-му, що може бути пов'язано з оновленням основних фондів і виведенням з експлуатації зношених об'єктів.

У 2022-24 роках ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» демонструє ознаки обмеженого оновлення ОЗ на тлі їх поступового зносу. Зменшення частки основних засобів у загальних активах і зростання коефіцієнта зносу свідчать про потребу в модернізації матеріально-технічної бази. Водночас спостерігається позитивна динаміка за коефіцієнтом відновлення, що вказує на початок процесів оновлення. З метою забезпечення сталого розвитку підприємству доцільно активізувати інвестиції в оновлення та розширення виробничих потужностей, зокрема з урахуванням сучасних цифрових технологій.

Також доречним буде проаналізувати отримані індикатори ліквідності за той же період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка ліквідності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	0,89	0,87	-0,08	-0,02
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,88	0,82	0,80	-0,06	-0,02
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,028	0,014	0,017	-0,014
4. Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	0,27	0,2	0,02	-0,07

Згідно з наведеними даними, показники ліквідності товариства у 2022-2024 роках демонструють тенденцію до зниження, що підкреслює погіршення здатності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» оперативне покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 0,97 у 2022 році до 0,87 у 2024 році, що є нижчим за нормативне значення (1,0–2,0). Це свідчить про недостатній обсяг оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який виключає з розрахунку менш

ліквідні запаси, також знизився – з 0,88 до 0,80, що підкреслює недостатній рівень високоліквідних оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що показує частку зобов'язань, які можуть бути покриті за рахунок грошових коштів, має нестабільну динаміку: різке зростання у 2023 році (до 0,028) змінюється падінням у 2024-му (до 0,014), що знижує надійність короткострокових платежів. Коефіцієнт фінансової автономії, який демонструє частку власного капіталу у загальних джерелах фінансування, хоч і зріс у 2023 році до 0,27, але в 2024 році знизився до 0,20. Це означає посилення залежності від позикових коштів і зростання фінансових ризиків.

У 2022–2024 роках спостерігається поступове погіршення фінансової стабільності та платоспроможності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК». Зниження ключових показників ліквідності вказує на ускладнення виконання підприємством своїх короткострокових фінансових зобов'язань. Зменшення коефіцієнта фінансової автономії також підкреслює зростання боргового навантаження. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності Україні, підприємству доцільно зосередити зусилля на нарощуванні високоліквідних активів, перегляді структури фінансування та оптимізації витрат для зниження залежності від зовнішніх зобов'язань.

Аналітика можливих напрямів стратегічного розвитку бізнес-процесу товариства повинна здійснюватися на тлі SWOT-аналізу [14], де відображуються усі наявні аспекти його функціонування в сучасних умовах сьогодення (табл. 2.5).

Розглянемо сильні сторони - це внутрішні характеристики підприємства, що створюють конкурентні переваги: налагоджені маршрути та постійні клієнти забезпечують стабільний дохід; гнучке управління дозволяє оперативне реагувати на зміни ринку; персонал із досвідом у логістиці - цінний ресурс для реалізації трансформацій; початкові цифрові рішення (GPS-трекінгу, електронна документація) створюють базу для диджиталізації.

Враховуючи слабкі сторони - внутрішні недоліки, що стримують розвиток - підкреслимо: відсутність сучасної ERP-системи гальмує обробку даних і координацію; фінансові обмеження знижують темпи впровадження інновацій;

слабка маркетингова стратегія призводить до втрати потенційних клієнтів; ручне управління процесами збільшує час прийняття рішень.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу бізнес-процесу ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність налагоджених логістичних маршрутів та партнерських відносин з клієнтами. Гнучкість управлінських рішень у порівнянні з великими корпораціями. Досвідчений персонал у сфері вантажних перевезень. Потенціал для впровадження цифрових рішень (GPS, CRM, ERP).	Застаріле ІТ-обладнання та відсутність єдиної цифрової платформи. Обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій у інновації. Недостатня маркетингова активність та слабка пізнаваність бренду. Слабкий рівень автоматизації внутрішніх бізнес-процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку через електронну комерцію та послуги e-logistics. Отримання фінансування через державні програми підтримки цифровізації. Залучення партнерів з технологічними компаніями. Актуальність стратегії «зеленої логістики» (екологічний транспорт).	Конкуренція з боку великих логістичних операторів та платформ. Зростання витрат на паливо, обслуговування та податки. Посилення державного регулювання та вимог до безпеки. Зовнішні ризики: економічна нестабільність, воєнні дії.

Окреслимо наявні можливості, тобто зовнішні фактори, що можуть сприяти зростанню: стрімке зростання ринку електронної комерції збільшує попит на логістику; програми цифрової трансформації МСП (малих та середніх підприємств) дають доступ до пільгового фінансування; партнерство з технопарками або стартапами може дати швидкий доступ до інновацій; ринок очікує від компаній екологічної відповідальності, що створює нові ніші.

Відзначимо наявні загрози - зовнішні ризики, що можуть негативно вплинути: глобальна конкуренція, зокрема з боку міжнародних платформ (DHL, FedEx, Nova Posta, Global); зростаючі операційні витрати знижують прибутковість; нові регуляторні обмеження можуть потребувати додаткових витрат на відповідність; політична та економічна нестабільність впливає на планування.

Воєнний стан в Україні створює надзвичайно складне зовнішнє середовище для функціонування підприємств, зокрема таких, як ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»,

яке здійснює діяльність у сфері транспортних та логістичних послуг. Ця галузь є критичною для забезпечення мобільності товарів і послуг, однак особливо чутливою до впливу політичних, економічних та безпекових ризиків.

Серед ключових загроз, що виникають для підприємства в умовах воєнного стану, слід виокремити:

- Фізичні ризики: руйнування інфраструктури, обмеження доступу до певних регіонів, блокування логістичних маршрутів, пошкодження транспорту;
- Економічна нестабільність: коливання вартості пального, валютні ризики, інфляційний тиск, зменшення обсягів замовлень;
- Кадрові втрати: мобілізація працівників, психологічне напруження, зниження мотивації персоналу;
- Порушення договірних зобов'язань: перебої з постачанням, порушення термінів доставки, фінансові штрафи;
- Посилення конкуренції та втрата клієнтів, що орієнтуються на стабільніші компанії чи міжнародні логістичні системи.

У такому контексті особливо зростає значущість стратегічного управління, яке передбачає не лише реагування на загрози, а й розробку адаптивних і превентивних рішень, зокрема:

- переорієнтацію логістичних маршрутів;
- цифровізацію операційних процесів;
- диверсифікацію клієнтського портфеля;
- гнучке планування ресурсів та витрат;
- формування антикризових стратегій з урахуванням непередбачуваних сценаріїв.

Застосування інструментів стратегічного управління дозволяє не лише зберегти життєздатність компанії, а й в умовах обмежених ресурсів знаходити нові ринки, модернізувати внутрішні процеси та підвищувати стійкість до зовнішніх шоків.

Таким чином, ефективне стратегічне управління в умовах воєнного стану виступає ключовим чинником забезпечення безперервності діяльності, підтримки

конкурентоспроможності та формування перспективного вектору розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК».

2.3. Напрями стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Ключовими передумовами стратегічного розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» є формулювання стратегічних і тактичних орієнтирів за основними напрямками діяльності, побудова дерева цілей як інструменту для визначення логіки управлінських дій, а також реалізація заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства шляхом нарощування обсягів наданих послуг до рівня беззбитковості. Упровадження таких заходів сприятиме зростанню показників рентабельності, збільшенню власного капіталу та зниженню рівня фінансової залежності від залучених ресурсів, що загалом забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства.

Розроблення стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно здійснювати з урахуванням цифрової трансформації як системної складової стратегічного управління. У межах цього підходу можна виокремити три ключові напрями трансформаційних змін.

Клієнтоорієнтованість – передбачає глибше розуміння потреб клієнтів, використання цифрових технологій для підвищення якості обслуговування та формування нових каналів взаємодії;

Операційна ефективність – базується на модернізації внутрішніх процесів через автоматизацію, цифровізацію та застосування систем збору та аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень;

Інноваційні бізнес-моделі – полягають у поєднанні традиційних послуг із цифровими продуктами, використанні новітніх технологій для створення нових ринкових пропозицій.

Успішна реалізація цифрової трансформації вимагає врахування ряду управлінських заходів.

Узгодження цифрової трансформації з бізнес-цілями – визначення основних драйверів змін, ідентифікація потреб клієнтів та виявлення неефективних елементів поточних процесів, що потребують оновлення. Цифрова трансформація має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування та зростання доходів.

Формування команди змін – створення міжфункціональної управлінської групи, що об'єднує лідерів, які мають вплив, інноваційне мислення та здатність підтримувати трансформаційні ініціативи. Така команда формує стратегічне бачення цифрової трансформації, узгоджене з інтересами стейкхолдерів.

Залучення зовнішніх експертів – співпраця з фахівцями або консультантами з цифрових трансформацій, що мають досвід реалізації комплексних змін, дозволяє мінімізувати ризики та прискорити процес адаптації до нових технологій.

Гнучкість у впровадженні змін – передбачає організаційну адаптивність до швидких технологічних змін, готовність впроваджувати нові інструменти та методики, а також використання можливостей, які відкриває цифрове середовище.

Отримання зворотного зв'язку від персоналу – активне залучення працівників до трансформаційних процесів, врахування їхніх думок і досвіду дозволяє сформувати сприятливий клімат для змін та забезпечити високий рівень прийняття інновацій у внутрішньому середовищі підприємства.

Системний моніторинг і коригування дій – цифрова трансформація має динамічний характер, тому необхідне постійне спостереження за її перебігом, виявлення відхилень та оперативне прийняття рішень щодо коригування заходів для досягнення стратегічної мети.

Таким чином, у сучасних умовах цифрова трансформація виступає не лише засобом модернізації, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку логістичних підприємств. Її впровадження вимагає комплексного підходу, що охоплює зміну бізнес-процесів, внутрішньої культури та управлінських практик. Особливої уваги при цьому набуває управління змінами як ключовий чинник досягнення успішних результатів у процесі трансформації.

Напрями удосконалення системи розробки та реалізації бізнес-стратегії ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК».

Інституціоналізація стратегічного планування, що передбачає формування постійно діючої стратегічної ради або робочої групи при керівництві підприємства з метою забезпечення безперервного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних ініціатив та моніторингу їх реалізації.

Інтеграція цифрових інструментів стратегічного аналізу. Використання сучасних цифрових платформ і програмних рішень (BI-систем, CRM/ERP, аналітичних дошбордів) для збору та обробки даних, що забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень на основі актуальної інформації.

Запровадження сценарного планування. Розроблення декількох альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного, базового), що дозволяє підвищити гнучкість стратегії та готовність до швидких змін зовнішнього середовища.

Орієнтація на стратегічні пріоритети сталого розвитку. Включення до стратегічних цілей екологічних, соціальних та етичних компонентів (ESG-факторів), що відповідає сучасним вимогам сталого логістичного бізнесу та підвищує інвестиційну привабливість.

Розвиток стратегічного контролінгу Створення системи стратегічного контролінгу для відстеження досягнення ключових показників ефективності (KPI), своєчасного виявлення відхилень і коригування стратегії в режимі реального часу.

Поглиблення стратегічного партнерства та мережевої взаємодії Удосконалення механізмів взаємодії з ключовими контрагентами, замовниками, постачальниками та інституційними партнерами для підвищення узгодженості дій і спільного створення цінності в логістичних ланцюгах.

Залучення персоналу до стратегічного процесу Формування стратегічної культури всередині підприємства через навчання персоналу, проведення стратегічних сесій, ініціювання внутрішніх інновацій, що забезпечують більш широку підтримку реалізації стратегії на всіх рівнях управління.

Оцінка та адаптація до ризиків, по-перше інституціоналізація управління ризиками у стратегічному процесі, в тому числі ризиків цифровізації, змін законодавства, енергетичної та логістичної нестабільності.

Ось структурований підхід у вигляді таблиці 2.6, який містить: напрями удосконалення системи розробки та реалізації бізнес-стратегії ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК». Ключові заходи (етапи впровадження) Відповідні фактори PESTEL-аналізу (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)

Таблиця 2.6 – Удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Напрямок удосконалення	Етапи впровадження	PESTEL-фактор (вплив)
Інституціоналізація стратегічного планування	- Створення стратегічної ради - Регулярні стратегічні сесії - Визначення стратегічних KPI	Political, Legal
Інтеграція цифрових інструментів	- Впровадження ERP/CRM-систем - Налаштування BI-дашбордів - Навчання персоналу	Technological, Economic
Сценарне планування	- Розробка 3 сценаріїв розвитку - Моделювання ризиків - Адаптація стратегії за сценаріями	Economic, Political
Орієнтація на сталість (ESG-фактори)	- Інтеграція екологічних цілей у стратегію - Звітність за ESG - Розробка екологічних KPI	Environmental, Social, Legal
Розвиток стратегічного контролінгу	- Створення системи контролінгу - Встановлення регулярної звітності - Визначення точок контролю	Economic, Technological
Розширення партнерств і мережевої взаємодії	- Пошук нових B2B-партнерств - Інтеграція з партнерами через IT-системи - Спільні проєкти	Technological, Economic
Стратегічна участь персоналу	- Проведення внутрішніх стратегічних сесій - Ініціативи з удосконалення - Програми мотивації	Social, Legal
Управління стратегічними ризиками	- Створення реєстру ризиків - Оцінка впливу - Впровадження превентивних заходів	Political, Legal, Economic

Візуалізуємо типову схему інтеграції цифрових рішень на транспортному підприємстві. Її можна використовувати як шаблон для розуміння етапності та взаємозв'язків між цифровими інструментами (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Схема цифрової трансформації підприємства

Типова схема інтеграції цифрових інструментів передбачає послідовне та комплексне впровадження рішень – від організаційної підготовки до інтелектуальної автоматизації. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкий розвиток, підвищити конкурентоспроможність і оптимізувати витрати в умовах нестабільного ринку та високої конкуренції в транспортній сфері (2.7).

Таблиця 2.7 – Взаємозв'язок SWOT та PESTEL-аналізів для ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Фактор PESTEL	Вплив на SWOT	Пояснення
Політичний (P)	Загрози	Військово-політична нестабільність та регуляторні зміни можуть спричинити зриви у ланцюгах постачання та підвищення податкового навантаження.
Економічний (E)	Загрози/ Можливості	Інфляційні процеси, коливання курсу валюти та зростання вартості пального впливають на витрати, проте розвиток ринку e-commerce відкриває нові ніші для логістичних послуг.
Соціальний (S)	Можливості/ Слабкі сторони	Зростання очікувань клієнтів щодо якості та швидкості доставки вимагає вдосконалення сервісу; слабка робота з персоналом і комунікацією - внутрішній недолік.
Технологічний (T)	Сильні сторони/ Слабкі сторони/ Можливості	Підприємство має базові цифрові інструменти, проте потребує глибшої цифрової трансформації. Технологічні інновації відкривають перспективи автоматизації та аналітики.
Екологічний (E)	Можливості	Переорієнтація на «зелену логістику» дозволяє підприємству відповідати запитам ринку й отримувати преференції від держави або інвесторів.
Правовий (L)	Загрози	Зміни у трудовому та транспортному законодавстві, зокрема щодо охорони праці, можуть вимагати додаткових витрат і перегляду процедур.

У процесі стратегічного аналізу діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» було здійснено узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз у форматі SWOT-аналізу. При цьому особливу увагу приділено взаємозв'язку виявлених чинників із результатами PESTEL-аналізу, що дозволяє поглибити розуміння стратегічного контексту розвитку підприємства.

Серед сильних сторін слід відзначити наявність налагоджених логістичних маршрутів, відпрацьованих операційних процесів, досвідченого персоналу, а також початкових цифрових рішень, зокрема GPS-трекінгу та електронного документообігу. Ці чинники утворюють базу для впровадження цифрових інструментів, що є відповіддю на глобальні технологічні тренди.

До слабких сторін віднесено застарілу IT-інфраструктуру, фрагментарність цифрових рішень, обмежені фінансові ресурси для інвестування в інновації, а також низький рівень маркетингової активності. Ці недоліки посилюються в умовах динамічного соціального середовища та вимог ринку до швидкої цифрової адаптації.

Можливості зовнішнього середовища полягають у зростанні попиту на логістичні послуги внаслідок розвитку електронної комерції, доступності державних та міжнародних програм фінансування цифровізації малого й середнього бізнесу, а також зростаючій популярності екологічно відповідальних логістичних рішень.

До основних загроз віднесено політичну та воєнну нестабільність, зростання вартості пального, підвищення податкового навантаження, а також посилення конкуренції з боку транснаціональних логістичних компаній, що активно застосовують передові цифрові рішення.

Таким чином, узгодження результатів SWOT та PESTEL-аналізів дозволяє ідентифікувати стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Відповіддю на зовнішні виклики має стати формування адаптивної бізнес-стратегії, орієнтованої на цифрову трансформацію, оптимізацію процесів, підвищення рівня клієнтського сервісу та посилення конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» у сучасних умовах господарювання.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК», із подальшою побудовою матриці TOWS, дозволив виявити як стратегічні переваги, так і зони вразливості підприємства та сформулювати більш чіткі цілі довгострокового розвитку (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Стратегічні цілі розвитку ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Напрямок стратегічного розвитку	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Цифрова трансформація	Забезпечити цифрову трансформацію основних бізнес-процесів до 2027 року	Впровадження ERP, CRM, TMS-систем; автоматизація документообігу; онлайн-взаємодія з клієнтами
Клієнтоорієнтованість	Підвищити рівень задоволеності клієнтів на 20% до кінця 2026 року	Запровадження системи зворотного зв'язку, розширення спектру послуг, підвищення швидкості обслуговування
Операційна ефективність	Оптимізувати логістичні витрати на 15% упродовж трьох років	Вдосконалення маршрутів, впровадження енергоощадних технологій, скорочення холостих пробігів
Інноваційний розвиток	Розширити портфель інноваційних послуг (експрес-доставка, логістика для e-commerce) до 2026 року	Виведення на ринок нових сервісів із використанням ІТ-рішень і партнерських платформ
Кадровий розвиток	Підвищити кваліфікацію 100% персоналу у сфері цифрових технологій до 2025 року	Проведення навчань, сертифікацій, запуск програми цифрової адаптації
Стратегічна гнучкість і ризик-менеджмент	Забезпечити здатність до адаптації в умовах криз та змін зовнішнього середовища	Впровадження системи сценарного планування, регулярний аудит ризиків, диверсифікація напрямів діяльності
Позиціонування на ринку	Зайняти лідируючі позиції серед регіональних операторів вантажних перевезень до 2027 року	Збільшення ринкової частки, укладання довгострокових контрактів із ключовими партнерами

Визначено, що реалізація наступальних стратегій (SO) для товариства має бути основною лінією розвитку компанії, з акцентом на використанні організаційної стабільності, логістичної інфраструктури та кадрового потенціалу для розширення присутності на ринку цифрових логістичних послуг. Даний аспект реалізації зазначено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Матриця стратегій TOWS для ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК»

Тип стратегії	Напрямок	Конкретизовані стратегічні рішення
SO (Strengths–Opportunities) «Наступальні стратегії»	Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	- розширення клієнтської бази через просування якісного логістичного сервісу у сфері e-commerce; - використання існуючих логістичних маршрутів для запуску нових послуг (наприклад, експрес-доставка); - участь у державних та міжнародних програмах цифровізації, з використанням наявного кадрового потенціалу; - ініціативи «зеленої логістики» з урахуванням організаційного досвіду компанії.
ST (Strengths–Threats) «Стратегії нейтралізації загроз»	Використання сильних сторін для мінімізації зовнішніх ризиків	- оптимізація логістичних маршрутів та підвищення енергоефективності транспорту в умовах зростання вартості пального; - автоматизація документообігу з метою швидшого реагування на зміни в правовому полі; - розробка сценарного планування ризиків із врахуванням геополітичної нестабільності.
WO (Weaknesses–Opportunities) «Стратегії подолання слабких сторін»	Подолання внутрішніх недоліків завдяки зовнішнім можливостям	- впровадження CRM та ERP-систем із залученням пільгового фінансування на цифрову трансформацію; - розробка навчальних програм для персоналу у сфері цифрової логістики; - створення каналу зворотного зв'язку з клієнтами для виявлення слабких місць у сервісі.
WT (Weaknesses–Threats) «Оборонні стратегії»	Зниження вразливості підприємства	- аутсорсинг ІТ-функцій або співпраця з бізнес-інкубаторами/інтеграторами для зменшення витрат на інновації; - оптимізація витрат за рахунок впровадження енергоощадних рішень; - підвищення організаційної гнучкості через побудову децентралізованих структур управління.

Водночас оборонні стратегії WT є необхідними для забезпечення стійкості підприємства в умовах зростання зовнішніх загроз, зокрема пов'язаних із політичною та економічною нестабільністю. Стратегії ST і WO є доповненням до базової моделі, забезпечуючи її гнучкість і адаптивність.

Таким чином, розробка стратегічної матриці сприяє формуванню комплексного підходу до управління розвитком ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК», що ґрунтується на принципах обґрунтованої трансформації, мінімізації ризиків і адаптації до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасній науковій літературі виокремлюють дві основні концепції трактування стратегії: філософську та організаційно-управлінську. Перша підкреслює загально-світоглядну роль стратегії в діяльності підприємства, розглядаючи її як своєрідну ідеологію організаційного розвитку, яка задає вектор мислення, поведінки та ціннісних орієнтирів. У цьому контексті стратегія постає як спосіб мислення, життєва позиція, що спонукає до постійного вдосконалення та розвитку. Організаційно-управлінський підхід, у свою чергу, акцентує увагу на практичних аспектах стратегічного управління, включаючи засоби досягнення конкурентних переваг, вибір напрямів діяльності та інструментарій реалізації стратегічних намірів.

Стратегія розглядається, як узгодження довгострокових напрямів розвитку підприємства з наявними ресурсами та ринковими умовами, що постійно змінюються, з метою задоволення очікувань ключових стейкхолдерів. У цьому контексті концепція М. Портера, що включає три базові стратегії - лідерство за витратами, диференціацію та фокусування, виступає методологічною основою розроблення конкурентної політики підприємства.

Процес формування стратегії включає визначення місії, формулювання стратегічних цілей, вибір відповідних стратегічних альтернатив, а також структуризацію функціональних напрямів їх реалізації. У межах стратегічного управління можливе застосування різних підходів до визначення стратегічних орієнтирів залежно від рівня поінформованості менеджменту щодо внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Побудова ефективної стратегії розвитку підприємства доцільно починається з аналізу зовнішнього середовища - чинників, які не піддаються прямому управлінському впливу, але можуть мати істотне значення для досягнення стратегічних цілей. Основним завданням такого аналізу є виявлення можливостей та загроз, формування стратегічних сценаріїв та визначення перспектив розвитку

підприємства. Для цього використовуються методи прогнозування трендів, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, факторний аналіз та експертні оцінки.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» показав, що підприємство не спрямовує чистий прибуток на збільшення статутного капіталу. Проведене оцінювання фінансового стану за досліджуваний період засвідчило незадовільні результати: низка ключових показників відхиляється від нормативних значень, а динаміка свідчить про погіршення фінансової ситуації. Водночас попередній позитивний досвід дає підстави вважати, що підприємство має внутрішні резерви для покращення фінансово-економічного стану, що нині ускладнений впливом макроекономічної кризи.

У результаті було ідентифіковано основні проблеми у фінансово-господарській та виробничій діяльності підприємства, які стали чинниками зниження ефективності його функціонування. Для стратегічного відновлення діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ЛОГІСТИК» необхідним є формування чітких стратегічних і тактичних орієнтирів з урахуванням видів діяльності підприємства, побудова дерева цілей, а також вжиття заходів щодо підвищення обсягів надання послуг до рівня беззбитковості.

З метою оптимізації стратегічного управління запропоновано: для наряду надання автотранспортних засобів в оренду - впровадження стратегії ліквідації, що обумовлено низькою ефективністю цього виду діяльності; для послуг з поточного ремонту автотранспортних засобів - застосування однієї зі стратегій концентрованого зростання, зокрема стратегії посилення ринкових позицій, яка передбачає активізацію маркетингової та операційної діяльності; для наряду перевезення малогабаритних вантажів - реалізацію стратегії розвитку продукту, що передбачає удосконалення сервісу та розширення асортименту послуг.

Таким чином, запропоновані стратегії відповідають наявному потенціалу підприємства, дозволяють адаптувати його до умов зовнішнього середовища, зменшити фінансову залежність та забезпечити сталий розвиток у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
2. Арєф'єва, О. В., Пілецька, С. Т. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. In: *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2020.
3. Арєф'єва, О.В., Пілецька, С. Т.. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бизнес Інформ*. 2018. №5 (484). С. 408-415
4. Баланович, А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*, 2017, №3-4. С. 101–107.
5. Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
6. Бродовська О. Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 342 с.
7. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
8. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: [10.32702/2306-6806.2020.1.121](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121)
9. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182, С. 32-43.
10. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51-55.

11. Гарнага, В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №11. С. 345-354
12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
13. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
14. Дідченко К. В., Дунда С. П. Формування пріоритетних напрямків розвитку на основі проведення SWOT-аналізу. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 446-449.
15. Жегус О. В., Давиденко В. В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
16. Засторожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335.
17. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія І: Економіка*. 2023. Вип.3. С.94-101.
18. Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 363-369.
19. Кравченко, М. С., Будагян А. С., Ревякін О. О. Управління конкурентними потенціалом та стратегією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1/2. С. 92-97.
20. Мазоренко О., Попкова С. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 186-189.

21. Мазур Г. Ф., Гудзь О. Є., Залізняк О. Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 51-57.
22. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. №2. С. 6-12 .
23. Матросова В., Косенко А., Долина І., Проскурня О. Оцінка фінансової стійкості та інноваційних перспектив туристичного підприємства *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2019. №24. С. 72.
24. Мозоленко М.С. Функціональні стратегії в загальноорганізаційному розвитку підприємств.
URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8796dfa4-6c8d-47a7-9fd9-ce16794e0b4a/content>
25. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017, №2 (6) С. 289-300.
26. Нижник О. В. Вибір стратегії інноваційного безпекового розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 170-174.
27. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2. С. 118-128.
28. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI *Законодавство України* 2008 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/514-17>
29. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257.
30. Сіренко, С. О. Оцінювання конкурентоспроможності як передумова формування стратегії розвитку торговельного підприємства. *Інфраструктура*

ринку. 2019. № 35. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/46.pdf

31. Терещенко І. О., Яснолоб І. О., Сердюк Р. Є. Адміністрування маркетингової діяльності виробників органічної продукції під час реалізації стратегії еко-інноваційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49.

32. Чепелюк М. І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 53-63.

33. Чукурна О.П., Сиволап Л.А., Несторенко Т.П. Економічний механізм оцінки ризику реалізації маркетингової стратегії. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021 .№ 2 (50). С. 102-109.

34. Krysovaty A. I., Desyatnyuk O. M., Ptashchenko O. V. Digital Inclusion: Financial and Marketing Aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3. С. 93–102.

35. Pais D. F., Afonso T. L., Marques A. C., Fuinhas J. A. Are Economic Growth and Sustainable Development Converging? Evidence from the Comparable Genuine Progress Indicator for Organization for Economic Co-operation and Development Countries. *International Journal of Energy Economics Policy*. 2019. Vol. 9. №. 4. P. 202–213.

36. Chukurna O.P., Syvolap L.A., Nestorenko T.P. Economic mechanism of risk assessment of marketing strategy implementation. *Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*. 2021. №. 2(50). pp. 102–109.