

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЮЩУК АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНм-21  
Ющук Анастасія Олександрівна

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Богач Юрій Аркадійович

ТЕРНОПІЛЬ -2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	
1.1. Сутність та основні завдання бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.....	
1.2. Методи бізнес-планування діяльності організацій: загальна характеристика та особливості застосування в змінюваних умовах.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАУНВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	
2.1. Аналіз стану розвитку та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної організації.....	
2.2. Оцінка практики бізнес-планування в досліджуваній організації.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	
3.1. Впровадження інструментів адаптивного бізнес-планування в організації.....	
3.2. Впровадження підходів цифровізації бізнес-планування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем мінливості, турбулентності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Геополітичні виклики, економічні кризи, збої у глобальних ланцюгах постачання, технологічні трансформації, воєнні дії, енергетична нестабільність, зміни у законодавстві та поведінці споживачів – усе це формує складний контекст, у якому традиційні моделі управління вже не забезпечують належного рівня стійкості та результативності бізнесу. У таких умовах бізнес-планування набуває статусу ключового інструмента адаптації та динамічного розвитку організації, оскільки дозволяє системно оцінити перспективи, ризики, ресурси та можливості, а також сформувавши реалістичну траєкторію розвитку.

Організації часто стикаються зі швидкими й непередбачуваними змінами кон'юнктури ринку, що робить довгострокові прогнози нечіткими. Бізнес-планування забезпечує інструментарій для кількісної та якісної оцінки ризиків, розробки альтернативних сценаріїв, формування запасних стратегій дій. В умовах нестабільності у організацій зростає потреба в стратегічній стійкості та гнучкості, і саме бізнес-планування дає можливість забезпечити узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних рішень, змоделювати стійкість бізнесу до зовнішніх шоків, швидко коригувати плани, не втрачаючи стратегічного фокусу.

В умовах змінюваності умов зовнішні стейкхолдери потребують від організації чітко структурованого, прозорого і переконливого бізнес-плану, який демонструє фінансову стійкість, реалістичність прогнозів, наявність дієвих антикризових механізмів, здатність забезпечити повернення вкладених коштів.

Відповідно, бізнес-планування в умовах нестабільності зовнішнього середовища є критично важливим інструментом забезпечення стійкості, адаптивності й динамічного розвитку організації. Воно дозволяє зменшити

вплив невизначеності, оптимізувати використання ресурсного потенціалу, посилити конкурентні переваги та забезпечити стратегічну узгодженість у прийнятті рішень. Саме тому дослідження механізмів, методів і практики бізнес-планування в кризових і нестабільних умовах є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і практичному аспектах.

**Ступінь дослідження проблеми.** Системні засади менеджменту організацій, різноманітні сфери управлінської діяльності досліджуються в працях О.Баєвої, Ю.Вороненка, В. Пащенко, Т. Васильціва, Р. Білик, Ю.Богача, І.Демків та інших. Теоретико-прикладні аспекти цієї проблематики вивчали такі вчені, Григорак М., Завербний А., Крисько Ж., Литюга Ю. та інші. Проте проблеми адаптації функціональної діяльності організацій до змін зовнішнього середовища і відповідно – бізнес-планування, ще залишаються недостатньо дослідженими.

**Мета кваліфікаційної роботи:** теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Завдання дослідження:**

- охарактеризувати сутність, функції та принципи бізнес-планування організації
- визначити методи, структуру та логіку бізнес-планування діяльності організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища
- провести аналіз стану розвитку та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної організації
- здійснити оцінку чинної практики бізнес-планування в досліджуваній організації
- обґрунтувати напрямки удосконалення механізмів адаптивного бізнес-планування в організації логістичної сфери

– визначити сфери використання сучасних цифрових технологій в адаптивному бізнес-плануванні організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Об’єкт дослідження:** процес бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Предмет дослідження:** організаційно–функціональне забезпечення та технології бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Методи дослідження:** в процесі виконання кваліфікаційної роботи використані загальнонаукові методи (системного, факторного, історико-логічного аналізу, порівняння та групування та ін.); та спеціальні наукові методи (графічні, прогнозування, економіко-математичні, економіко-статистичні, програмно–цільовий метод, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.).

**Практичне значення** кваліфікаційної роботи полягає в можливості реалізації розроблених в ній пропозицій щодо впровадження інноваційних організаційних підходів до бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища в діяльності логістичних та транспортних підприємств.

**Апробація результатів дослідження** здійснена на VI всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року); та науково-практичній інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.).

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **1.1. Сутність та основні завдання бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища**

Бізнес-планування є одним із ключових елементів сучасної системи менеджменту, оскільки формує стратегічні та тактичні орієнтири розвитку організації, забезпечує узгодженість її діяльності та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У контексті зростаючої динамічності зовнішнього середовища бізнес-планування виконує функцію інтеграційного механізму, який поєднує стратегічні бачення власників і керівників із повсякденними операційними процесами, а також забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкових, фінансових, технологічних і регуляторних умов.

Передусім бізнес-планування тісно пов'язане зі стратегічним менеджментом, оскільки воно конкретизує стратегічні цілі організації та трансформує їх у систему планових показників, заходів та інвестиційних проєктів. Стратегія задає загальний напрямок розвитку, а бізнес-план деталізує шляхи його досягнення, визначає ресурси, строки, відповідальних та очікувані результати. Таким чином, бізнес-планування виступає інструментом практичної реалізації стратегічного курсу підприємства.

У системі менеджменту організацій «бізнес-планування забезпечує формування середньострокових програм і бюджетів, які відображають конкретні механізми використання ресурсів, впровадження інновацій, організації виробничих і збутових процесів» [46]. Саме в цьому контексті

бізнес-план виконує функцію координатора між різними підрозділами, сприяє ефективній комунікації та узгодженості рішень на всіх рівнях управління.

У межах операційного менеджменту бізнес-планування виконує роль основи для встановлення ключових показників ефективності (KPI), контролю виконання планів, аналізу відхилень та оперативного коригування діяльності. Це дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни середовища, виявляти проблеми на ранній стадії та підвищувати ефективність управління поточними процесами.

Особливе значення бізнес-планування має у фінансовому менеджменті, оскільки формує обґрунтовану фінансову модель розвитку, забезпечує розрахунок потреби в інвестиціях, визначає джерела фінансування, прогнозує доходи, витрати, прибуток і рентабельність. Для інвесторів, банків і партнерів бізнес-план є ключовим інструментом оцінювання життєздатності проекту та фінансової стійкості організації.

У системі ризик-менеджменту бізнес-планування займає центральне місце, забезпечуючи виявлення та оцінку ризиків, розроблення превентивних заходів, формування сценарних моделей та антикризових стратегій. Це особливо важливо в умовах невизначеності, коли недооцінка ризиків може призвести до втрати конкурентних позицій або фінансової нестабільності.

Також бізнес-планування виконує важливу комунікаційну та інтеграційну функцію в системі менеджменту. Воно об'єднує інтереси власників, менеджерів, інвесторів, працівників і зовнішніх стейкхолдерів, забезпечує прозорість діяльності та сприяє формуванню довіри до бізнесу. Планові документи стають спільною мовою комунікації між суб'єктами управління.

Бізнес-планування – це «систематичний процес розроблення, обґрунтування та коригування комплексної програми дій організації, яка визначає стратегічні напрями, ресурси, інструменти та очікувані результати діяльності. В умовах динамічного зовнішнього середовища цей процес набуває

характеру адаптивного та безперервного управлінського циклу, що забезпечує швидке реагування на зміни ринку, ризики та нові можливості» [34].

Сутність бізнес-планування в умовах високої мінливості полягає в: пошуку оптимальної траєкторії розвитку організації при невизначених зовнішніх умовах; формуванні гнучкої системи управління ресурсами та ризиками; забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності через проактивне прогнозування; інтеграції стратегічних, тактичних і оперативних рішень у єдину логічну модель розвитку; постійному оновленні цілей і планових параметрів відповідно до змін середовища.

У динамічному середовищі бізнес-план набуває не лише функції класичного документа, а трансформується у динамічний інструмент управління, що передбачає регулярний аналіз, актуалізацію та перегляд ключових показників.

Сучасні науковці визначають «бізнес-план організації як комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачаються заходи, що спрямовуються на реалізацію підприємницьких ідей, з отриманням прибутку» [17].

Бізнес-план, як правило, розробляється з метою: техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) створення і функціонування бізнесу; мобілізації зовнішнього інвестиційного ресурсу, зокрема від зовнішніх інвесторів; аналітичного обґрунтування пропозицій щодо вигідності реінжинірингу компанії.

У бізнес-плані має бути відображена характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства за останній звітний рік у розрізі загальної ефективності та структурних підрозділів. Крім того, необхідно визначити стратегічні вектори розвитку на тривалу перспективу. Заходи ініціатора викладені у цьому документі, беруться до уваги під час укладення відповідного договору купівлі-продажу. Але такий підхід може застосовуватись

у передбачуваному середовищі, в умовах ж нестабільності зовнішнього середовища алгоритм формування бізнес-плану може суттєво відрізнятися

Бізнес-план організації комплексно розкриває свою сутність через виконання ряду основних функцій:

інформаційна та залучення капіталу: Надання інвесторам та кредиторам всебічних даних про підприємство, особливо його стабільність та ефективність;

стратегічна: обґрунтування ключової мети підприємницької діяльності та прогнозу розвитку виробництва;

описова: стислий опис бізнесу, включаючи виробничі процеси та характеристики якості товарів/послуг;

аналітична: комплексне дослідження ринку та визначення життєздатності фірми в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції;

фінансова та оціночна: Обґрунтування ефективності на основі оцінки витрат, цін та очікуваного прибутку (що є головною метою фінансового плану);

управлінська: оцінка професійного рівня та ефективності роботи управлінського персоналу (підприємця, менеджерів).

На думку науковців в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнес-план повинен виконувати ще певні узагальнюючі функції: екстернальну (зовнішня), що полягає в інформуванні зацікавлених суб'єктів підприємницького середовища щодо сутнісних характеристик та основних аспектів підприємницької ідеї, а також інтернальну (внутрішню), що є критично важливою для самого підприємства, забезпечуючи розробку механізму самоорганізації, тобто комплексної та інтегрованої системи управління для реалізації проекту.

Основні завдання бізнес-планування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища є складними та різноаспектними (рис.1.1.)

У традиційному розумінні бізнес-план виконує функцію інструментарію для отримання необхідного фінансування. Він повинен аргументовано довести потенційним кредиторам та інвесторам наявність чітко визначеної стратегії

реалізації підприємницького проєкту, що гарантує успіх і виправдовує надання фінансової підтримки.



Рис.1.1. Основні завдання бізнес-планування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища

Внутрішня функція бізнес-плану має не менш важливе значення і розкривається у двох ключових напрямках застосування. Бізнес-план слугує інструментом стратегічного планування та оперативного управління. Його розробка вимагає визначення не лише довгострокових цілей, але й конкретних оперативних кроків для їх досягнення. Фактично, бізнес-план є основою для поточного планування всіх аспектів роботи компанії, сприяючи глибшому розумінню працівниками своїх завдань у контексті спільних бізнес-цілей.

Бізнес-план є механізмом для аналізу, контролю та оцінки діяльності підприємства. Він дає змогу відстежувати успішність реалізації проєкту,

виявляти відхилення від запланованих показників та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Ретельно розроблений бізнес-план легко конвертується у формалізований запит на фінансування. Це пояснюється тим, що документ містить вичерпну інформацію, необхідну для обґрунтування залучення фінансових ресурсів у різних формах (зокрема, партнерські угоди, прямі інвестиції, банківське кредитування). Сам факт наявності бізнес-плану психологічно забезпечує відчуття обґрунтованості та демонструє серйозний підхід його власника до підприємницького починання.

Одночасно до ралізації зовнішніх функцій, процес бізнес-планування забезпечує підприємцям механізм адекватної оцінки всіх ключових аспектів їхньої майбутньої діяльності (фінанси, організація, персонал, збут). Саме детальний аналіз у ході планування дає змогу виявити приховані сильні й слабкі сторони бізнесу. Він дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми на ранній стадії їхнього виникнення, запобігаючи їхній трансформації у значні перешкоди, здатні ускладнити подальшу роботу підприємства.

Бізнес-планування має забезпечити здатність підприємства швидко змінювати напрям діяльності, структуру витрат, асортимент або бізнес-модель залежно від ситуації. Для цього важливим для менеджменту організацій стає розроблення антикризових сценаріїв, формування гнучких стратегій реагування, управління ризиками та невизначеністю. В змінюваних умовах зовнішнього середовища планування повинно забезпечувати регулярний моніторинг і аналіз: ринкової кон'юнктури, технологічних змін, поведінки конкурентів, політичних та регуляторних чинників, запитів і потреб споживачів.

Підкреслимо, що в умовах обмеженості ресурсів бізнес-планування забезпечує раціональний розподіл фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, визначення пріоритетів інвестицій, оцінку рентабельності проєктів.

Це дозволить досягти в подальшому підвищення економічної ефективності організації.

В умовах викликів зовнішнього середовища саме цей вид планування інтегрує довгострокові стратегічні цілі, середньострокові програми розвитку, короткострокові плани та бюджети; сприяє створенню цілісної системи управління та уникнення хаотичних рішень.

У динамічному середовищі ризики стають постійним фактором діяльності організацій, тому в процесі бізнес-планування перед топ-менеджментом організацій постають завдання їх ідентифікації, кількісної та якісної оцінки, моделювання негативних сценаріїв, розроблення превентивних та компенсаційних заходів.

Завдання бізнес-плану – створити умови для впровадження інновацій: нових продуктів, послуг, технологій, підходів до управління та маркетингу. Планування дає змогу обґрунтувати інноваційні проекти, визначити їх ресурсні потреби, оцінити потенційний ефект і ризики.

У нестабільних умовах зростає важливість довіри інвесторів, кредиторів, партнерів, державних органів, і відповідно, актуалізується завдання бізнес-плану, що дозволяє формувати прозору інформаційну базу, обґрунтовувати фінансові прогнози, демонструвати стійкість і життєздатність бізнес-моделі.

Бізнес-планування в умовах динамічного зовнішнього середовища – це універсальний адаптивний інструмент управління, що забезпечує організацію інформаційною, ресурсною та стратегічною основою для стійкого розвитку. Його сутність полягає в проактивному реагуванні на зміни, мінімізації ризиків і максимізації можливостей. Основні завдання планування – прогнозування, оптимізація ресурсів, управління ризиками, підтримка інновацій, інтеграція стратегічних і оперативних рішень та формування конкурентних переваг.

Слід наголосити що сучасний стан розвитку суспільства та національної економіки обумовлюють системні зміни у процесах бізнес-планування в умовах загроз та викликів, Перед усім, це передбачає перехід до сценарного

планування, коли традиційні жорсткі планові моделі замінюються на сценарні та прогнозні моделі, що дозволяють моделювати декілька альтернатив розвитку і оцінювати вплив зовнішніх загроз.

В сучасних організаціях зміщується акцент на ризик-орієнтоване планування, коли бізнес-план стає інструментом управління ризиками, де кожен стратегічний та оперативний крок оцінюється з точки зору можливих негативних впливів. Цьому безпосередньо сприяє інтеграція цифрових інструментів, в основі яких покладено використання сучасних ВІ-систем, аналітичних платформ, інструментів Big Data та штучного інтелекту дозволяє оперативно збирати та аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Важливою інструментальною складовою бізнес-планування виступають гнучкі фінансові моделі та адаптивні бюджети, які формуються механізми швидкого перерозподілу ресурсів, оптимізації витрат і забезпечення ліквідності в умовах кризових ситуацій.

Пріоритет комунікації та прозорості як складова бізнес-планування передбачає активну взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, включно з інвесторами, постачальниками, державними органами, що дозволяє забезпечити довіру та підвищити стійкість організації.

Вимогою сучасної прогнозно-планової та стратегічно орієнтованої діяльності підприємств є безперервна актуалізація їх планів. У зв'язку з швидкою зміною умов бізнес-плани стають «живими документами», які регулярно переглядаються і коригуються на основі оперативних даних. Тобто, у сучасних умовах загроз і викликів бізнес-планування перестає бути лише формальним документом і перетворюється на динамічний управлінський інструмент, що забезпечує адаптивність і стійкість організації; ефективне управління ресурсами і ризиками; оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища; підтримку інноваційності та конкурентоспроможності; прозорість і ефективність взаємодії зі стейкхолдерами.

Тому модернізація процесів бізнес-планування є стратегічно необхідною умовою успішного функціонування організацій у мінливому та непередбачуваному середовищі.

## **1.2. Методи бізнес-планування діяльності організацій: загальна характеристика та особливості застосування в змінюваних умовах**

Бізнес-планування є ключовим інструментом стратегічного та операційного управління організацією, що забезпечує обґрунтування рішень щодо розвитку, оптимального використання ресурсів та створення конкурентних переваг. В умовах нестабільності зовнішнього середовища – економічних коливань, технологічних зрушень, воєнних ризиків, логістичних обмежень – значення науково обґрунтованих методів бізнес-планування суттєво зростає. Методичний інструментарій визначає якість прогнозів, точність оцінки ризиків та здатність організації адаптуватися до змін, тому його вибір має ґрунтуватися на особливостях функціонування підприємства, рівні невизначеності та доступності інформаційних ресурсів.

Процес складання бізнес-планів має ґрунтуватися також на чітких методологічних принципах. У першу чергу, рекомендується застосовувати принципи прогнозування та планування. Планування є ключовим механізмом реалізації засадничих принципів стратегії розвитку організації. Принципи планування безпосередньо впливають на зміст та характер господарської діяльності; їхнє неухильне дотримання забезпечує ефективність підприємницької роботи та зменшує потенціал негативних результатів.

Методи бізнес-планування охоплюють широкий спектр підходів, що дозволяють оцінити перспективність проектів, сформувати фінансову модель, проаналізувати ринок та конкурентне середовище, визначити ресурсні потреби

й очікувані результати. У сучасній практиці найбільш поширеними є такі групи методів:

аналітичні методи, що включають аналіз ринку, оцінку тенденцій, діагностику внутрішнього потенціалу, аналіз витрат і результатів, конкурентний аналіз (SWOT, PEST, Porter's Five Forces). Ці методи забезпечують структуроване опрацювання інформації та виявлення факторів впливу на діяльність організації. Вони є базою для формування концепції бізнес-плану та визначення стратегічних альтернатив;

економіко-математичні методи, до яких належать моделювання, оптимізаційні методи, методи прогнозування (екстраполяція, регресійні моделі, сценарне моделювання, економетричні методи). Вони дозволяють оцінити фінансові показники, рівень ризиків, можливі сценарії розвитку та наслідки управлінських рішень;

методи фінансової оцінки інвестиційних проектів, котрі включають розрахунок фінансової стійкості, періоду окупності, точки беззбитковості. Ці методи надають можливість кількісно оцінити ефективність реалізації бізнес-проекту та сформулювати обґрунтовані висновки щодо доцільності інвестицій;

експертні методи переважно використовуються у ситуаціях, коли доступність інформації обмежена або рівень невизначеності високий. До них належать методи Делфі, експертного оцінювання ризиків, метод сценаріїв, аналіз варіативних рішень. Експертні методи є важливими у кризових і воєнних умовах, коли фактичні дані швидко втрачають актуальність;

методи стратегічного планування класично охоплюють побудову стратегічної карти, формування збалансованої системи показників (BSC), методи стратегічних альтернатив (матриці Ансоффа, БКГ, Мак Кінзі). Ці методи забезпечують комплексний підхід до вибору напрямів розвитку та інтеграцію бізнес-плану в систему стратегічного управління;

процесні та ресурсні методи бізнес-планування переважно орієнтовані на визначення потреб у ресурсах, оптимізацію операційних процесів та

планування виробничих потужностей. Використовуються у сфері виробництва, зокрема для оцінки завантаження потужностей, логістичних обмежень, управління запасами.

Як свідчить узагальнення наукових підходів та сучасна практика бізнес-планування, підприємствами переважно використовується комплексна система принципів положень та методів прогнозно-планової діяльності.

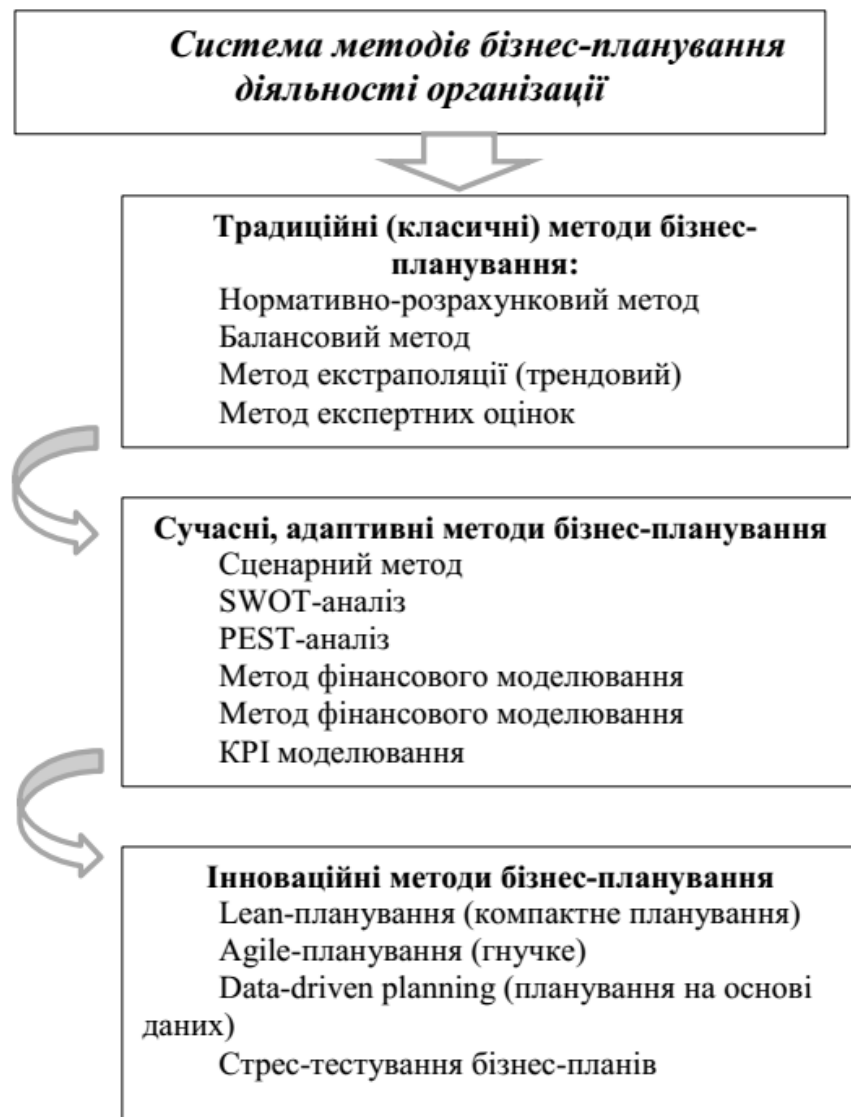


Рис.1.2. Система методів бізнес-планування діяльності організації

Примітка. Систематизовано автором

Зокрема, традиційні (класичні) методи бізнес-планування включають нормативно-розрахунковий метод, який базується на встановлених нормативних показниках, стандартах, галузевих нормах і правилах. Він застосовується для планування витрат, ресурсів, виробничих процесів, персоналу. Особливості застосування в нестабільних умовах: потребує регулярного оновлення нормативів через зміну цін та ресурсної доступності; менш ефективний при високій невизначеності, але цінний для базових операцій.

Балансовий методи планування забезпечує планування через ув'язання ресурсів та потреб організації, орієнтується на пропорції між виробництвом і споживанням ресурсів. Важливий у кризових ситуаціях, коли існують перебої з поставками; дозволяє швидко визначати «вузькі місця» ресурсного забезпечення.

Методи експертних оцінок при плануванні спрямовані на врахування думок фахівців, керівників, консультантів для прогнозування. Вони набувають особливої цінності в умовах невизначеності; підвищує якість сценарного планування; залежить від компетентності експертів.

У динамічному середовищі такий сучасний метод планування як сценарний – передбачає розроблення альтернативних сценаріїв дозволяє підготувати план дій на випадок різних варіантів розвитку подій; використовується в кризовому, воєнному та нестабільному економічному контексті. Його переваги – гнучкість, можливість швидкої адаптації.

Метод фінансового моделювання є одним із важливих в бізнес-плануванні, його сутність полягає у побудові альтернативних моделей доходів, витрат, інвестиційної ефективності, руху коштів. Він переважно використовується для обґрунтування інвестицій, кредитів, антикризових бюджетів; дозволяє оперативно коригувати фінансовий план залежно від змін на ринку.

Інноваційні методи бізнес-планування ґрунтуються на підходах Lean-планування (компактне планування): мінімізація витрат і акцент на найважливіших процесах. Їх особливості – ефективно для стартапів і підприємств, що працюють у нестабільних умовах; підтримує швидку адаптацію та зміни операцій.

Agile-планування (гнучке): планування короткими ітераціями з можливістю постійного коригування. Його перевагами є висока здатність реагувати на ситуацію. Він дозволяє працювати в ситуаціях високої невизначеності, тому надзвичайно корисний в умовах воєнного стану чи кризових подій.

Data-driven planning (планування на основі даних) має в основі використання аналітики великих даних, цифрових платформ, ВІ-систем. Це дає можливість отримувати точніші прогнози; оцінювати поведінку клієнтів, ринкові тенденції, ризики, особливо в тих підприємницьких секторах, що підвладні ризикам.

Стрес-тестування бізнес-планів передбачає такі управлінські технології: перевірка бізнес-показників на стійкість у критичних умовах (криза, відключення електроенергії, розірвання ланцюгів поставок). У сучасних умовах: дозволяє передбачити сценарії виживання; необхідне для організацій, що працюють в умовах загроз та нестабільності.

Тобто, у сучасному змінюваному середовищі методи бізнес-планування еволюціонують від традиційних до гнучких, сценарних та аналітично орієнтованих. Сучасні організації використовують комплексний підхід, поєднуючи: класичні розрахункові методи (для базової стабільності), стратегічні аналітичні інструменти (для визначення напрямів розвитку), адаптивні моделі (для реагування на зміни), цифрові та інноваційні методи (для прогнозування та оптимізації рішень).

У результаті бізнес-план стає не статичним документом, а гнучким інструментом управління, здатним забезпечувати динамічний розвиток організації навіть у високоризиковому та нестабільному середовищі.

Техніка, структура та логіка розробки бізнес-плану є важливою ланкою управлінського процесу в організаціях. Зокрема, бізнес-план може розроблятися на різні терміни, як правило, досить тривалі, але найчастіше на 3-5 років, хоча часові параметри бізнес-планування можуть бути в значно ширшому діапазоні. Цей документ є детальною дорожньою картою, яка охоплює все: від опису товару/послуги та аналізу ринкового потенціалу до оцінки конкуренції. У ньому також фіксуються потреби в ресурсах (персонал, матеріали, техніка) та фінансове планування (необхідний капітал, наявні кошти, джерела зовнішнього фінансування, як-от гранти чи венчурний капітал). Прогнозуючи фінансові результати на 3–5 років, бізнес-план стає незамінною основою для управління та моніторингу прогресу розвитку компанії.

Бізнес-план є прикладом поєднання перспективного і поточного планування і формується суб'єктами підприємницької діяльності у випадках створення або приватизації підприємства, якщо здійснюється продаж контрольного пакета акцій на неконкурсних засадах іноземним інвесторам, під час створення спільних підприємств за участю іноземного капіталу, для отримання банківських кредитів, обґрунтування диверсифікації виробництва тощо.

Розробка бізнес-плану здійснюється з урахуванням обмежень і можливостей щодо фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Змістове наповнення документа переважно регламентує юридичні, організаційні та виробничі аспекти: від обґрунтування організаційно-правової форми та характеристики продукту (включно з якістю, ціноутворенням і збутом) до детального виробничого планування та аналізу, отриманого в ході маркетингових досліджень.

Для ефективної розробки бізнес-плану необхідно провести ретельний моніторинг середовища і здійснити підбір таких вихідних даних:

інформація про ринок і споживачів: глибокий аналіз попиту (ємності та географії ринку), а також демографічного профілю потенційних клієнтів;

виробничо-технологічні аспекти: дані щодо технологічного процесу, вимог до виробничих потужностей (площі, обладнання), ресурсного забезпечення (сировина) та кваліфікації персоналу;

фінансове забезпечення: деталізація потреб у капіталі для проєкту та умов отримання коштів із різних джерел. Фінансове планування реалізує функцію активного регулювання фінансово-господарської діяльності. Моніторинг виконання цього плану дозволяє контролювати всі напрями функціонування підприємства.

Зміст і структура бізнес-плану визначаються завданнями, що стоять перед його розробником. Якщо документ призначений для внутрішнього застосування, він має містити максимально деталізовані техніко-економічні показники. Якщо ж мета – презентація інвесторам, акцент робиться на найбільш значущих індикаторах ефективності проєкту. Слід наголосити, що структура бізнес-плану є загально прийнятою, але наявність розрахункових форм та їх змістове наповнення не регламентується.

Підкреслимо, що в практиці планувальної діяльності сучасних організацій прослідковуються відмінності між традиційним поточним планом і бізнес-планом, які полягають у наступному:

варіантність – поточний план створюється в одному варіанті, тоді як бізнес-план розробляється багатоваріантно;

горизонт планування – поточний план охоплює лише один рік, а бізнес-план створюється на довший часовий період (кілька років).

призначення – поточний план використовується виключно для внутрішніх потреб, а бізнес-план також слугує для презентації зовнішнім інвесторам.

Згідно типових методично-інструктивних підходів, бізнес-план організації включає такі основні блоки:

1. Резюме. Короткий загальний опис проєкту та інвестиційного об'єкта, що пояснює мету витрат та їхню необхідність.

2. Основна частина. Цей блок деталізує проєкт за кількома напрямками:

Продукт/Результат: Характеристика товарів, послуг, патентів чи ноу-хау, або іншого прибуткового результату (наприклад, зниження собівартості, підвищення якості, що збільшує рентабельність).

Маркетинг: Програма досліджень і прогнозування ринку.

Ресурси: Опис сировинної, експериментальної та кадрової бази, а також інших аспектів ресурсного забезпечення проєкту.

Фінанси та ефективність: Стратегія фінансування та економічна ефективність, де розкриваються результати проєкту та терміни окупності інвестицій

3. Юридичне та нормативно-правове забезпечення.

На сьогодні законодавство України встановлює обов'язковість розробки бізнес-плану лише в чітко визначених випадках. Незважаючи на це, поширена позиція, що заперечує необхідність ґрунтового бізнес-плану, віддаючи перевагу інтуїтивному підходу та знанню «специфіки» вітчизняного бізнесу. В сучасних економічних умовах така стратегія є недостатньою не тільки для залучення зовнішніх інвестицій, але й для забезпечення кваліфікаційного рівня підприємницької діяльності. Таким чином, практика бізнесу фактично випереджає нормативну базу, закріплюючи бізнес-планування як обов'язковий компонент управління.

Планування є життєво необхідним елементом будь якої підприємницької структури. Його виняткове значення підкреслюється відомим афоризмом: Або планувати, або бути об'єктом планування. Цей вислів означає, що підприємство, яке не володіє навичками або ігнорує планування, підпадає під вплив зовнішніх суб'єктів, стаючи засобом для досягнення їхніх цілей. «Планування – це регулюючий інструмент, ґрунтовний підхід до якого створює необхідну базу для ведення стійкої й ефективної діяльності організації» [17].

Узагальнюючи викладене, планування бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього середовища, слід визнати необхідною умовою життєздатності підприємства. Для підтвердження його значущості доречно згадати аксіому: компанія, яка нехтує ефективним плануванням, свідомо обирає шлях до провалу.

## РОЗДІЛ 2.

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАУНВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### **2.1. Аналіз стану розвитку та впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної організації**

Зважаючи на суттєвий вплив нестабільних політичних, економічних і соціальних чинників, актуальним завданням для сучасних компаній є розробка та використання інструментів ефективного бізнес-планування. Це необхідно для забезпечення довгострокової стійкості, підвищення безпеки функціонування та досягнення конкурентної переваги на ринку.

Сьогодні логістичний ринок України перебуває під впливом загроз і проблем, викликаних війною. Це спричинило колосальні руйнування транспортної інфраструктури, проблеми з забезпеченням паливом (дефіцит і подорожчання) та кардинальні зміни в географії розміщення складів. Київська область, де раніше зосереджувалося 70% складських приміщень, втратила 400 000 м<sup>2</sup> цих площ внаслідок бойових дій.

З початку військової агресії багато українських логістичних підприємств були змушені припинити функціонування. Це спричинило дезорганізацію звичного трафіку в ланцюгах постачання, обумовлену низкою чинників у сфері технологій, людських ресурсів та інфраструктури. Відтак, для відновлення логістичних процесів необхідне впровадження нових нестандартних рішень.

Досліджувана компанія, ТОВ «Логістик Профсервіс», є одним із лідерів на логістичному ринку України. Свою активну діяльність вона розпочала у квітні 2014 року. Від початку своєї діяльності компанія демонструє відповідальний підхід до ділового іміджу, утверджуючись як надійний партнер у сфері перевезень. Її зовнішнє середовище формують такі ключові споживачі логістичних послуг, як «Наша Ряба», «Fozzy Group», «Roshen» тощо.

На сьогодні ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» пропонує клієнтам широкий та комплексний набір послуг у сфері транспортної та складської логістики, однак довгострокове бачення компанії полягає у досягненні провідних позицій серед 3PL-провайдерів на українському ринку. Основні напрями роботи підприємства охоплюють переважно транспортну та складську логістику, орієнтовану як на внутрішні, так і на міжнародні вантажні перевезення, організацію складського зберігання, а також повне транспортне та фінансове супроводження логістичних процесів.

Ключове місце в переліку послуг компанії посідає транспортна логістика. Її сутність полягає в організації переміщення вантажів за оптимально розробленим маршрутом, який повинен забезпечити своєчасність доставки (у максимально короткі строки або відповідно до умов договору), економічну вигідність (мінімізацію витрат) та повну безпеку транспортування (зменшення ризиків пошкодження вантажу чи його втрати).

Завдяки наявності розгалуженого та технічно оснащеного автопарку внутрішні вантажоперевезення по території України виступають основною та найбільш затребуваною послугою, яку надає ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС». Це дає можливість транспортувати практично будь-які види вантажів – від стандартних до важких, негабаритних і великогабаритних – як у межах окремих областей, так і за міжнародними маршрутами. «Компанія забезпечує підбір найдоцільнішого виду транспорту, дотримання специфічних вимог до перевезення, страхування вантажів, їх цілісність та контроль на всіх етапах транспортування. Окрім цього, надається повний пакет супровідних послуг, включаючи юридичний супровід, проведення вантажно-розвантажувальних робіт та залучення спеціалізованої техніки» [44].

Потрібно враховувати, що недостатня компетентність у сфері організації перевезень може спричинити для клієнта серйозні ризики: порушення строків доставки, виникнення юридичних суперечок, пошкодження цінного майна та інші втрати, які безпосередньо позначаються на фінансових результатах

діяльності. Це ще раз доводить, наскільки важливо відповідально ставиться до вибору логістичного партнера. Вантажоперевезення, які реалізує ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», відзначаються посиленими заходами безпеки, що особливо актуально при роботі з дороговартісними та делікатними вантажами. Окрім того, задля оптимізації витрат клієнтам пропонується послуга транспортування збірних вантажів, що дозволяє суттєво скоротити витрати порівняно з орендою цілого транспортного засобу.

Досліджувана організація надає послуги міжнародних перевезень, які є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності та стабільно користуються попитом. Водночас воєнні події призвели до скорочення кількості замовлень у цьому сегменті. Процес міжнародних перевезень вимагає чіткого дотримання юридичних і митних процедур, від яких безпосередньо залежить якість та безперебійність надання послуг.

Основні маршрути компанії спрямовані до Великої Британії, Туреччини та важливих для нас партнерів країн Європи. Ефективну доставку вантажів забезпечує стратегічно важливий «транзитний хаб» у Польщі. Процес перевезень відображено

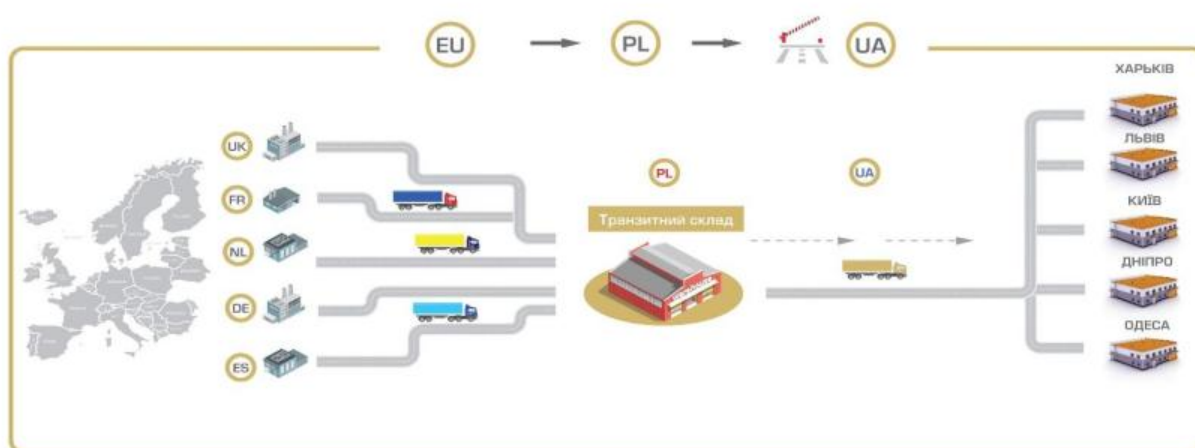


Рис. 2.1. Схема організації доставки вантажів з Європи ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

Примітка. Наведено за матеріалами організації

В умовах зростання обсягів гуманітарних вантажів та поставок військового призначення цей підхід дозволяє консолідувати відправлення, оптимізувати логістичні процеси (зокрема завдяки формуванню збірних вантажів) та значно зменшити часові й фінансові витрати клієнтів.

Перевантаження на транзитному складі охоплює як палетизовані, так і нестандартні типи вантажів та здійснюється із застосуванням високопродуктивної техніки – навантажувачів вантажопідйомністю 2,5–8 тонн і крана до 20 тонн. Опісля проведення всіх необхідних операцій консолідований вантаж відправляється з хабу до України одним транспортним засобом і прямує на митний термінал, звідки вже доставляється на кінцевий склад.

До сучасних логістичних рішень, які пропонує ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», належать мультимодальні перевезення, що передбачають поєднання кількох видів транспорту (наприклад, автомобільного та залізничного). Цей формат використовується у випадках, коли прямий маршрут одним видом транспорту недоступний або економічно не вигідний через високу собівартість чи тривалий час доставки. Супровід мультимодальних перевезень включає повний комплекс послуг: вантажно-розвантажувальні роботи, тимчасове зберігання, оперативний облік та обробку вантажів, а також персональний менеджерський контроль на всіх етапах логістичного процесу.

Спеціалізовані перевезення, зокрема транспортування негабаритних вантажів (промислове обладнання, трансформаторні підстанції, металеві конструкції тощо), становлять складне логістичне завдання для ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС». Через підвищений рівень ризику такі доставки потребують точного дотримання технічних норм і вимог щодо організації перевезення. Компанія володіє необхідним спеціалізованим обладнанням і кваліфікованими спеціалістами, що гарантує безпечне та професійне виконання робіт.

Палетна доставка, яка передбачає транспортування відносно невеликих партій товару на спеціальних палетах, є однією з популярних послуг ТОВ

«ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» серед провідних учасників ринку – торговельних мереж, гуртових компаній і дистриб'юторів.

У розпорядженні компанії є широкий спектр транспортних засобів, включаючи великовантажні тентовані автомобілі, рефрижератори, ізотерми та невеликі авто для підтримання необхідного температурного режиму. Компанія «Logistic Profservice» пропонує комплексний дистрибуційний сервіс: прийом продукції на власний склад, сортування та комплектування для торгових мереж і гарантовану поставку (з мінімальною партією від одного ящика) до точок реалізації згідно з затвердженим графіком.

Доставка вантажів ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» включає складську логістику як необхідну складову. Вона являє собою систему управління товарними запасами, їх обліку та раціонального розподілу, що має тісний взаємозв'язок із транспортною логістикою. Для підтримки цих процесів компанія використовує технологічно оснащений багатofункціональний склад, який вирізняється специфічною побудовою та широкими можливостями.

Компанія потужно задіює інфраструктуру відповідального зберігання, яка орієнтована на обслуговування підприємств, що здійснюють закупівельно-збутову діяльність, але позбавлені власних можливостей для довгострокового зберігання. У таких випадках послуги із зберігання надаються стороннім підрядником – компанією LP. Склад LP є капітальною, сухою спорудою з п'ятьма вантажними доками, а також оснащений залізничною рампою для приймання вантажів залізничним транспортом. Усі операції з обліку продукції фіксуються у спеціалізованій програмі 1С WMS.

У досліджуваній організації функціонує сучасний мультитемпературний склад, у якому розміщено чотири автономні холодильні камери, що дозволяють забезпечувати різні температурні режими відповідно до вимог окремих категорій продукції. Цей складський об'єкт пропонує широкий спектр послуг, серед яких – зберігання вантажів, їхня цілодобова охорона, а також прийняття компанією повної матеріальної відповідальності за товар, незалежно від його

обсягу (від поодиноких палет до великих партій). Розрахунок вартості послуг здійснюється на основі добової тарифікації.

Складський комплекс вирізняється рядом технологічних переваг та функціональних можливостей, зокрема:

1. Використання екологічно безпечного фреонового холодильного обладнання, що забезпечує повну відмову від аміачних систем охолодження.

2. Забезпечення персоналізованого та гнучкого регулювання температурного режиму в діапазоні від +6 °С до -25 °С залежно від вимог конкретного вантажу.

3. Наявність наливних підлог зі спеціальним антипиловим покриттям, що сприяє підтриманню високого санітарного та технологічного стандарту.

4. Впровадження сучасної WMS-системи (Warehouse Management System) для оптимізації складських процесів та забезпечення стабільного й високошвидкісного доступу до Інтернету.

Слід наголосити, що холодильні склади значно відрізняються від звичайних складських приміщень, оскільки до їхньої експлуатації висувуються підвищені вимоги щодо якісної теплоізоляції, абсолютної герметичності та максимальної автоматизації всього обладнання.

Митний склад, який функціонує в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», є одним із найбільш затребуваних серед компаній, що займаються постачанням складного технічного обладнання, промислових машин та транспортних засобів. При цьому даий структурний підрозділ організації забезпечує повний цикл документального супроводу та митного оформлення переміщення різних категорій вантажів через державний кордон, дотримуючись чинних нормативних вимог і обмежень, що діють у період воєнного стану.

Цей сервіс є дієвим інструментом для імпортерів, адже дозволяє відкласти сплату митних платежів до моменту фактичної реалізації товару. Окрім цього, митний склад надає можливість здійснювати реекспорт продукції

або організувати її транзитне перенаправлення на інші митні термінали в межах України, що суттєво підвищує гнучкість логістичних рішень для бізнесу.

## **2.2. Оцінка чинної практики бізнес-планування в досліджуваній організації**

У сучасних умовах транспортно-логістичні компанії, особливо 3PL-провайдери (провайдери логістики третіх сторін), стикаються з низкою критичних проблем, що вимагають розробки адекватного інструментарію адаптивного бізнес-планування. До цих викликів належать:

затримки та перебої в ланцюгу постачання, викликані різними чинниками, як-от транспортні пригоди, непередбачувані погодні умови чи перевантаження транспортних систем. Це призводить до псування вантажів, невдоволення клієнтів та втрати довіри до компанії;

зростання операційних витрат, підвищення цін на паливо, збільшення тарифів на перевезення та інші фактори спричиняють зростання загальних витрат на логістику та транспорт для компаній;

екологічний та регуляторний тиск, так як компанії відчують необхідність впроваджувати екологічно чистіші технології та практики. Це вимагає значних інвестицій у нові транспортні засоби та інфраструктуру. Прикладом такого тиску є блокування українських прикордонних пунктів фермерами та перевізниками ЄС, частково спричинене впровадженням вимог «зеленого коридору».

Логістична організація, що досліджується, повинна приділяти особливу увагу комплексності організації міжнародної логістики. Необхідно враховувати, що на цьому напрямі існують численні правові, митні та культурні бар'єри, які можуть як ускладнити процеси, так і спричинити зростання ризиків.

Посилення конкурентного тиску та прискорення технологічних змін беззаперечно вимагають від досліджуваної логістичної компанії постійної модернізації своїх операційних процесів та технологій для підтримання конкурентоспроможності. Крім того, транспортно-логістичні компанії повинні свідомо протидіяти зростаючим загрозам кібербезпеки, забезпечуючи адекватний захист своїх систем та інформації. Сукупність цих проблем вимагає від ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» високого рівня гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до бізнес-планування, що є запорукою успішної адаптації до трансформацій зовнішнього середовища.

Таким чином, адаптування до динаміки зовнішнього середовища у транспортно-логістичній галузі потребує систематичного аналізу та інтегрованого підходу. У зв'язку з цим, топменеджмент нашої компанії вживає заходів для імплементації спеціальних управлінських технологій, перед усім – в контексті врахування вимог бізнес-планування.

«Пріоритетним напрямком є диверсифікація транспортних маршрутів і постачальників. Розроблення резервних шляхів перевезень та використання мультимодального транспорту дозволяє нівелювати проблеми, спричинені економічною чи політичною нестабільністю, особливо під час воєнного стану. Крім того, інтеграція інноваційних технологій, таких як системи відстеження вантажу (трекінг) в реальному часі та аналітичні інструменти для прогнозування попиту й оптимізації логістичних схем, сприяє підвищенню ефективності та адаптивності організації до зовнішніх трансформацій» [44].

Постійний моніторинг та аналіз змін у регуляторному та спеціальному законодавчому полі необхідний для своєчасної реакції ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» на нові вимоги. Це забезпечує організаційно-інструктивну основу для удосконалення механізмів адаптації, зокрема: розробка гнучких контрактних угод з постачальниками та перевізниками. Такі угоди повинні містити особливі (еластичні) умови, що дозволяють швидко коригувати обсяги або умови надання послуг відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Слід враховувати загрози воєнного стану для кадрового потенціалу логістичних компаній, критично важливим є збільшення інвестицій у розвиток співробітників. ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» має зробити пріоритетом навчання, щоб її персонал міг ефективно опанувати нові технології та операційні процеси. Ми вважаємо, що лише такий підхід дозволить компанії успішно адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною..

Серед адаптивних механізмів, з точки зору процесу бізнес-планування, що слід застосовувати в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» можна виокремити такі

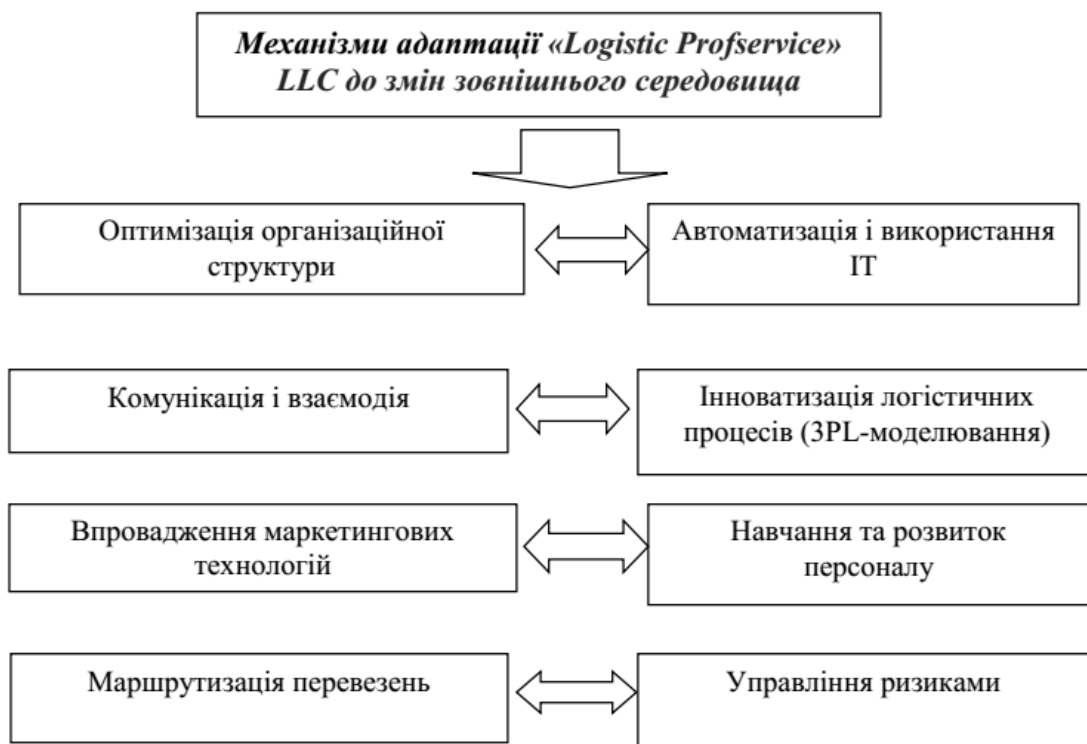


Рис.2.1. Механізми адаптивного управління в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

Примітка. Сформовано за матеріалами компанії

Оптимізація організаційної структури транспортно-логістичної компанії є ключовим чинником для підвищення операційної ефективності, зниження фінансових витрат та поліпшення якості обслуговування. Це досягається

шляхом розмежування адміністративним апаратом функціоналу на той, що підлягає централізації, і той, що потребує децентралізації. Наприклад, оперативне управління може бути централізовано для уніфікації координації та контролю, тоді як локальні підрозділи можуть бути наділені більшою автономією для вирішення локальних завдань.

Структурування компанії шляхом створення стратегічних бізнес-одиниць (СБО), розділених за територіальним принципом, видами послуг, клієнтськими сегментами, дозволить фокусувати ресурси та управлінську увагу на найбільш важливих сегментах ринку.

Впровадження маркетингових технологій слід застосовувати, зокрема, для спрощення та оптимізації управління ланцюгом постачання. Це сприяє зниженню надлишкових витрат, підвищенню ефективності та зміцненню партнерських зв'язків із ключовими контрагентами.

Внутрішня комунікація орієнтується на підтримку ефективної взаємодії між усіма рівнями компанії є ключовою для запобігання затримкам і непорозумінням, що підвищує оперативність реакції на зовнішні зміни.

Крім того, критично важливі інвестиції в розвиток персоналу, які гарантують, що співробітники володіють актуальними знаннями та навичками для виконання завдань на найвищому рівні.

Впровадження систем автоматизації та інформаційних технологій (ІТ) є ключовим для спрощення процесів, покращення комунікації та мінімізації помилок в адаптивному бізнес-плануванні. Це включає використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління запасами, відстеження вантажів, маршрутизації тощо.

В процесі бізнес-планування маршрутизація відіграє вирішальну роль у забезпеченні адаптивності та ефективності логістичних операцій, особливо в умовах змін. Досліджуваній організації рекомендується зосередитися на:

використанні оптимізаційних алгоритмів, які розраховують ідеальні маршрути, беручи до уваги всі обмеження (вартість, час, відстань). Результат –

економія палива, скорочення часу доставки та підвищення загальної продуктивності;

забезпеченні оперативної реакції менеджерів на дорожні затори, погодні умови або регуляторні/митні обмеження. Завдяки ефективній маршрутизації вони можуть швидко коригувати маршрути та обирати альтернативні шляхи.

Контекст бізнес-планування особливо актуалізує вимогу до ефективної маршрутизації в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», яка є інструментом для мінімізації ризиків, спричинених зовнішніми шоками, включаючи воєнні конфлікти, логістичні блокади прифронтових зон чи катастрофічні події. Вона забезпечує пошук оптимальних шляхів з погляду безпеки та ефективності. У результаті, вона здатна надавати оперативні та високоякісні послуги за привабливою ціною, що є ключем до збереження лояльності та залучення нових клієнтів на нестабільному ринку.

Бізнес-планування і регулювання перевезень дасть можливість досліджуваній компанії змогу прогнозувати, моделювати свої операції та швидко реагувати на непередбачені події або нові можливості. Це дозволить, наприклад, реорганізувати маршрути для залучення нових клієнтів або використовувати альтернативних перевізників для скорочення витрат. Таким чином, маршрутизація перевезень є важливим інструментом для адаптації транспортно-логістичних компаній до чинників нестабільності у зовнішньому середовищі, дозволяючи їм ефективно управляти ресурсами та ризиками.

Як ми зазначали попередньо в системі управлінських прогнозно-планових технологій виокремлюється адаптивне бізнес-планування – це сучасний, динамічний підхід до розробки стратегій і планів, який забезпечує компанії здатність швидко реагувати на непередбачувані та значні зміни в зовнішньому середовищі. На відміну від традиційного планування, що є статичним і має фіксований довгостроковий горизонт, адаптивне планування є гнучким, безперервним процесом перегляду та коригування цілей і ресурсів.

Адаптивне планування необхідне в умовах нестабільності, високої невизначеності та агресивної динаміки ринку (наприклад, під час криз, швидких технологічних змін чи геополітичних конфліктів). Його основні риси:

безперервність: плани постійно оновлюються та переглядаються (наприклад, щоквартально), а не раз на рік. Це дозволяє завжди мати актуальний 12-місячний прогноз.

сценарний аналіз: замість одного фіксованого прогнозу розробляється кілька детальних сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий) розвитку подій. Усі ресурси та дії плануються з урахуванням можливості швидкого переходу між цими сценаріями.

гнучке бюджетування: використовується динамічний бюджет (Beyond Budgeting), який змінюється відповідно до фактичних результатів і ринкових умов, а не залишається жорстко фіксованим. Акцент зміщується на управління грошовими потоками, а не лише на прибуток.

короткі цикли зворотного зв'язку: використовуються короткі цикли виконання та перевірки (схожі на методології Agile/Scrum), що дозволяє швидко виявляти відхилення від плану і вносити корективи.

резервування та буфери: планування завжди включає спеціальні резерви (часу, ресурсів, фінансів) для підвищення стійкості (resilience) компанії перед несподіваними шоками.

Відповідно, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, головна мета адаптивного бізнес-планування – перетворити невизначеність на конкурентну перевагу. Та організація, яка швидко адаптується до змін, може використати можливості, які ігнорують або не встигають використати повільніші конкуренти.

На сьогоднішній день науковці використовують низку термінів, які є значною мірою синонімічними. До них належать: план, проєкт, бізнес-план, бізнес-проєкт, бізнес-пропозиція, програма та бізнес-програма. Спільна риса всіх перелічених понять полягає у відображенні бажаної траєкторії розвитку,

особливо в контексті бізнесу. Вони є функціонально ідентичними, оскільки передбачають обґрунтування ключових економічних індикаторів, які не лише характеризують розвиток економіки, але й визначають механізми взаємодії підприємницьких структур із державою за допомогою економічних інструментів впливу, таких як податки, державні замовлення, ліміти, квоти.

У процесі аналізу стану бізнес-планування на досліджуваному підприємстві та зіставлення вітчизняних методологій розробки бізнес-проектів із міжнародними підходами, було встановлено принципове положення: існує консенсус серед науковців та практиків, що передінвестиційний аналіз, бізнес-план, його імплементація та моніторинг становлять послідовну та інтегровану систему елементів управління, необхідну для успішної реалізації бізнес-проектів і управління організаційними змінами.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Впровадження інструментів адаптивного бізнес-планування в організації

Сучасний транспортно-логістичний сектор функціонує у надзвичайно динамічному та турбулентному зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем економічної невизначеності, геополітичними загрозами, змінами нормативно-правової бази та технологічними трансформаціями. У таких умовах традиційні підходи до бізнес-планування перестають бути достатньо ефективними, що потребує перегляду як методології планування, так і організаційних механізмів його реалізації.

Транспортно-логістичні компанії мають адаптовувати процес бізнес-планування до швидких зовнішніх змін, підвищуючи його гнучкість, точність і здатність передбачати ризики.

Одним із найбільш ефективних інструментів в умовах нестабільності є запровадження адаптивного і сценарного планування. Зокерма, сценарний підхід передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв. Для кожного сценарію визначаються ймовірні ризики, необхідні ресурси, очікувані потоки вантажів, зміни собівартості та фінансових показників. У результаті компанія може швидко переключатися між планами та мінімізувати втрати при зміні ринкової кон'юнктури. Сценарне планування є важливим для організацій, що працюють у сфері міжнародної логістики, де коливання валютних курсів, митні обмеження, закриття кордонів чи зміни логістичних коридорів можуть суттєво впливати на діяльність.

Удосконалення бізнес-планування тісно пов'язане також з цифровими технологіями і запровадженням систем бізнес-аналітики, які забезпечують

точний облік вантажів, автоматизують маршрутизацію та дають можливість прогнозувати навантаження; інструменти бізнес-аналітики дозволяють формувати оперативні аналітичні звіти, здійснювати моніторинг ключових показників діяльності; predictive analytics застосовується для прогнозування сезонності, попиту, вартості пального та ринкових коливань. Цифрове середовище дає змогу транспортно-логістичним компаніям здійснювати бізнес-планування на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень. Це підвищує ефективність прийняття рішень, знижує ризики та забезпечує прозорість операцій.

Пріоритетний напрям удосконалення бізнес-планування в логістичних організаціях – посилення системи ризик-менеджменту та антикризового планування. Адже комплексне управління ризиками має стати невід'ємною частиною бізнес-плану. Тут необхідним інструментом може бути формування карти ризиків (політичних, економічних, транспортних, технологічних); оцінка ймовірності настання кожного ризику та рівня його впливу; створення резервних стратегій у разі критичних ситуацій – альтернативні маршрути, дублюючі склади, партнерські логістичні хаби; формування резервів палива, критичних ресурсів та страхових запасів. Антикризовий план дозволяє мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних подій – від перебоїв поставок до збоїв у роботі митних служб.

Одним із ключових механізмів підвищення стійкості бізнесу є диверсифікація логістичних маршрутів та видів транспорту, що передбачає використання мультимодальних перевезень (залізничний, автомобільний, морський транспорт у різних комбінаціях); формування кількох маршрутів для одного вантажопотоку; створення резервних складів або транзитних хабів у сусідніх країнах; співпрацю з кількома перевізниками одночасно. Саме такий підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у разі блокування кордонів, перебоїв у роботі портів чи обмеження руху в окремих регіонах.

У нестабільному середовищі важливим є застосування гнучких моделей в управлінні ресурсами, як складової оновлених бізнес-планів, зокрема, аутсорсингу (залучення сторонніх транспортних операторів або складських провайдерів), аутстафінгу персоналу в пікові періоди, ефективної оптимізації маршрутів з використанням програм автоматизованої логістики, переходу до гібридної моделі управління автопарком (поєднання власного транспорту та залученого). Така системна оптимізація витрат дозволяє підвищити фінансову стійкість та утримувати конкурентні тарифи на послуги.

В умовах нестабільності пред усім, в контексті інноватизації підходів до бізнес-планування, зростає значення співробітництва і міжсекторної кооперації. Зокрема, для транспортно-логістичних компаній важливими можуть бути партнерства з митними брокерами, страховими компаніями та міжнародними логістичними операторами; створення спільних логістичних платформ і кластерів; взаємодія з державними органами щодо спрощення митних процедур та електронного документообігу. Розвиток партнерських відносин дозволяє компанії швидше адаптуватися до регуляторних змін і зміцнює її ринкові позиції.

З огляду на те, що сучасний клієнт логістичної компанії очікує від неї прозорості процесів, можливості відстеження вантажу в режимі реального часу, швидких рішень у нестандартних ситуаціях; бізнес-планування в ній має враховувати: рівень очікуваної сервісності; вимоги щодо часу доставки; потреби у спеціалізованих послугах (температурні перевезення, страхування, термінова доставка). Вважаємо, що саме такий акцент – сервісизація послуг транспорту та логістики дозволяє організації забезпечувати стійкий попит на свої послуги навіть у кризові періоди.

Структура та зміст оновленого та адаптованого до змін зовнішнього середовища бізнес-плану можуть формуватись лише за умови наявності в організації компетентної команди та фахового персоналу як одного із ключових чинників успішного впровадження бізнес-планів. В цьому аспекті,

упрвілінському персоналу ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» доцільно проводити систематичне навчання та тренінги з логістичного менеджменту, ІТ-рішень, антикризового управління; запроваджувати систему управління знаннями в середині компанії; формувати культуру адаптивності та інноваційності. Уміння персоналу швидко реагувати на зміни ринку безпосередньо впливає на ефективність компанії.

Тобто, удосконалення бізнес-планування транспортно-логістичних організацій в умовах нестабільності зовнішнього середовища потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічну гнучкість, цифровізацію, ризик-менеджмент, кооперацію та розвиток персоналу. Лише синергія цих елементів дозволяє компаніям підтримувати стабільність, нарощувати конкурентні переваги та забезпечувати безперебійність логістичних процесів навіть у періоди значних зовнішніх потрясінь.

З огляду на вказане, можемо визначити адаптивне бізнес-планування – як інструмент, який робить організацію системою, що навчається і оновлюється, а не жорсткою структурою, що лише виконує заздалегідь визначені команди. Враховуючи динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища, стратегічно важливим для транспортно-логістичної організації постає завдання створення спеціальних механізмів та інструментів, які забезпечать ефективну реакцію компанії на майбутні зміни.

Відтак, можна виділити управлінські, адаптивні та прогностично-плавні інструменти, які можуть використовуватися в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС».

На нашу думку, лише комплексне поєднання вищезазначених інструментів дозволить ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» дієво та оперативно реагувати на зовнішні фактори нестабільності.

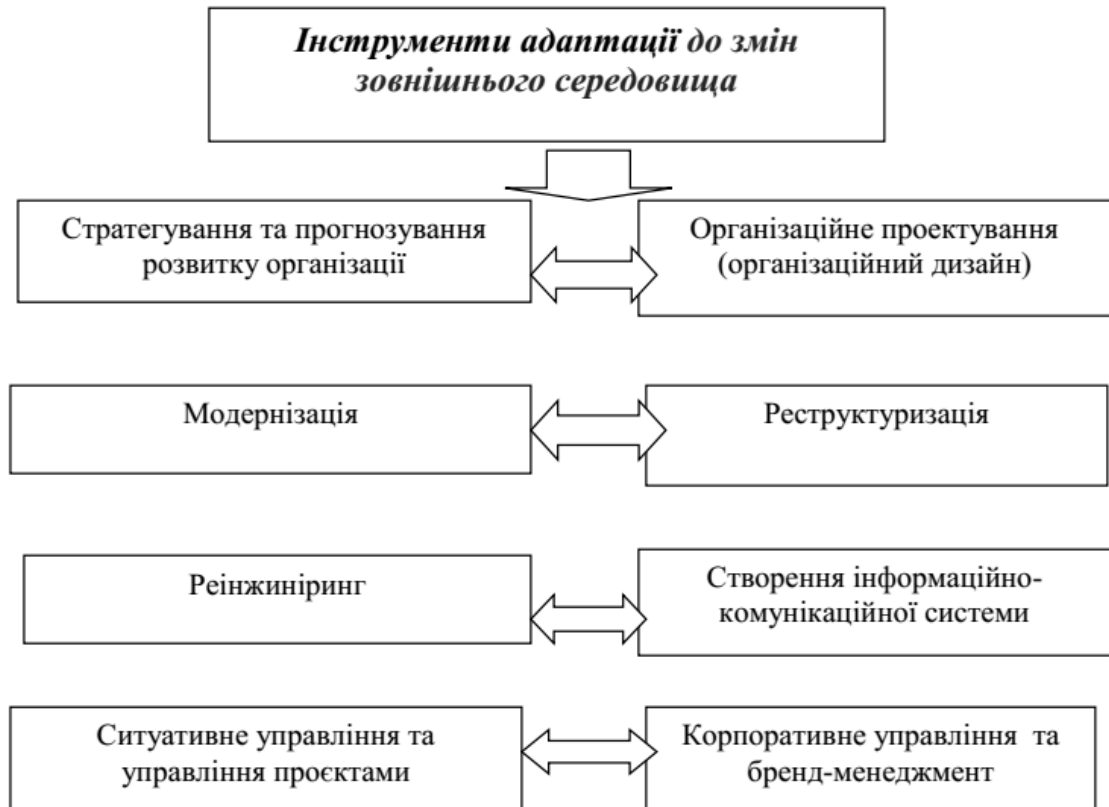


Рис.3.1. Інструменти адаптації ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» до чинників нестабільності

Примітка. Сформовано автором

Реінжиніринг, на нашу думку, є найефективнішим інструментом для кардинальної зміни бізнес-процесів на підприємстві. Він гарантує високу якість внутріорганізаційного управління та сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії, особливо коли задіяні її адаптивні ресурси.

Якщо зосередитися на інструментальній базі адаптивного бізнес-планування, для ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» доцільним є використання моделі організаційного дизайну. Основу цього процесу складає розуміння системності, структурованості, ієрархічності зв'язків та взаємовпливів елементів внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах посилення нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища організації.



Рис. 3.2. Характеристики складових зовнішнього середовища організації, що враховується в адаптивному бізнес-плануванні

У сучасних наукових підходах, а також у практичній діяльності транспортно-логістичних компаній значну увагу приділяють моделям комплексного управління якістю (TQM). Ці моделі фокусуються на ключових напрямках менеджменту, зокрема на проведенні маркетингових досліджень, підвищенні рівня клієнтського сервісу, безперервному вдосконаленні виробничих та логістичних процесів, а також на активному залученні персоналу до участі в організаційних рішеннях та ініціативах. Такий підхід дає можливість формувати культуру відповідальності, орієнтовану на якість, і сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Однак, враховуючи підвищену динамічність та непередбачуваність сучасного бізнес-середовища, для ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» важливо акцентувати увагу на комплексному підході до організаційного проектування.

Цей підхід є складовою системи інструментів адаптивного бізнес-планування, яке передбачає своєчасну перебудову внутрішніх процесів, структур та управлінських рішень відповідно до змін ринку.

Кінцевою метою такого бізнес-планування, заснованого на врахуванні ризиків і чинників нестабільності, є забезпечення економічної безпеки підприємства. Для ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» це означає підвищення ефективності використання ресурсів, узгодження інтересів із ключовими стейкхолдерами та зміцнення конкурентних позицій шляхом збереження або розширення присутності у цільових ринкових сегментах. У цьому контексті адаптивні механізми бізнес-планування потребують інноваційного організаційного забезпечення та сучасної інформаційно-аналітичної підтримки, що дозволить підприємству оперативно реагувати на виклики та зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стійкість та розвитковий потенціал.

### **3.2. Впровадження підходів цифровізації бізнес-планування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища**

В умовах формування інноваційної соціально-економічної парадигми (Індустрії 4.0), ключовим драйвером якої є технологічний розвиток, цифрова трансформація господарських, управлінських та комерційних процесів є необхідним чинником для підтримки конкурентоспроможності. Транспортно-логістична сфера не є винятком, оскільки застосування сучасних цифрових технологій дозволяє значно вдосконалити економічну роботу та управлінські рішення, тим самим забезпечуючи підвищення ефективності бізнесу та формування стійких конкурентних переваг.

Так, застосування інструментів штучного інтелекту в процесі бізнес-планування забезпечує транспортно-логістичним компаніям значні вигоди, зокрема:

зростання продуктивності: Завдяки ШІ відбувається автоматизація повторюваних процесів (включаючи збір, введення та обмін даними), що дає змогу перерозподілити робочий час співробітників на користь тих завдань, які мають більше стратегічне значення;

індивідуалізація клієнтського сервісу: За допомогою ШІ-алгоритмів досягається вищий рівень персоналізації, зокрема через надання унікальних пропозицій послуг та відповідного контенту. Метою цього є забезпечення сталого зростання клієнтської лояльності;

зниження собівартості: ці технології мінімізують витрати за рахунок автоматизації робочих завдань та оптимізації ключових бізнес-процесів;

збільшення потенціалу масштабованості: застосування штучного інтелекту забезпечує швидке нарощування масштабів операційної діяльності, дозволяючи адаптуватися до змін попиту з мінімальними додатковими витратами;

зміцнення конкурентоспроможності: штучний інтелект сприяє інноваційному оновленню послуг, надаючи компанії унікальні переваги перед конкурентами. Крім того, ШІ забезпечує модернізацію внутрішніх процесів, що підвищує зручність роботи персоналу і, відповідно, конкурентоспроможність компанії як роботодавця.

Зарубіжні та вітчизняні лідери транспортно-логістичної галузі інтегрували можливості цифрових технологій AI у свою діяльність за такими базовими напрямками: аналізування даних; створення прогнозів щодо поведінки клієнтів; формування відповідей на типові та найбільш поширені запитання з метою підвищення ефективності комунікації; прогнозування та пропонування послуг клієнту на базі аналізу його попередніх замовлень.

Проте, функціонал штучного інтелекту зокрема, у адаптивному бізнес-плануванні транспортно-логістичних компаній є значно ширшим, його інструменти можна виокремити для виконання таких завдань: синхронізації бізнес- та управлінських процесів, прогнозування попиту для

оптимізації управління товарними запасами та раціонального планування використання транспортних засобів і водіїв; в сфері маркетингу та інтеграція з CRM-системою для генерації індивідуалізованого контенту, що ефективно сприяє нарощуванню продажів; впровадження віртуальних помічників для покращення якості клієнтського сервісу, оптимізації складського розподілу, спрощення аналізу даних для персональних пропозицій, оптимізацію управлінських завдань та раннє запобігання шахрайським діям; проактивне виявлення потенційних проблем в обслуговуванні, завдяки чому вдається мінімізувати час простою, підвищити рівень безпеки і, як наслідок, підвищити ефективність та конкурентність діяльності транспортно-логістичної організації.

Ефективна діяльність суб'єктів господарювання сьогодні вимагає вміння балансувати поміж непередбачуваними ризиками цифрових інновацій та вигодами для конкурентоспроможності підприємства. Відтак, для транспортно-логістичних компаній життєво необхідним є розробка стратегій цифрового розвитку й інвестиції у створення спеціалізованих структур, що відповідають за IT, кібербезпеку та цифрові інновації.

Вбачається за доцільне рекомендувати для розвитку адаптивного бізнес-планування в транспортно-логістичній фірмі наступні сучасні цифрові технології:

CRM-системи, що визначаються як інтегровані платформи, що забезпечують взаємодію в ланцюгу «виробник-споживач» та «виробник-виробник». Вони слугують інструментом для систематизації бізнес-процесів, впорядкування інформаційних потоків та організації ефективного клієнтського обслуговування. Ключовою перевагою є зменшення негативного впливу ендогенного «людського чинника», зокрема у монотонних та повторюваних процесах;

технології «інтернету речей» (IoT) широко інтегровані в логістику, оскільки вони не тільки забезпечують відстеження вантажів і транспортних одиниць, але й слугують потужним інструментом для підвищення ефективності

використання ресурсів. Це досягається завдяки оперативному моніторингу та обробці даних про просторові переміщення в режимі реального часу;

EDI-системи представляють собою інтегровані рішення для електронного документообігу, які гарантують безпечний, швидкий та надійний обмін інформацією між усіма сторонами логістичного процесу. Їхнє впровадження сприяє зменшенню адміністративного навантаження на фінансові та бухгалтерські підрозділи та скороченню часових рамок для проведення взаєморозрахунків;

Big Data – це технологія, яка забезпечує потужний аналіз великих інформаційних масивів. У транспортно-логістичному секторі вона сприяє збільшенню ефективності логістичних процесів шляхом скорочення простоїв та максимізації завантаженості транспортних засобів. Такий аналіз перед усім обов'язково враховує фактор сезонності, а також показники нормативної завантаженості напрямків та інші релевантні чинники.

До прикладу, спеціалізовані CRM-системи для транспортної логістики подібні до загальноприйнятих рішень, але вирізняються наявністю унікального функціоналу, адаптованого до управлінських та господарських потреб галузі. Ці системи виконують функцію систематизації клієнтських даних і централізації комунікаційних потоків, забезпечуючи легкий моніторинг продажів та управління потенційними угодами. Логістична CRM є комплексним інструментом, що включає галузеві інформаційні панелі, канали продажів та звіти, метою яких є забезпечення максимальної зручності для персоналу при взаємодії з клієнтами та управлінні завданнями.

Технології Big Data та Data Mining є надзвичайно важливими для прогнозування та глибокого прикладного аналізу, хоча й не повною мірою використовуються транспортно-логістичними компаніями. Ці інструменти, виявляючи приховані та корисні зв'язки, закладають основи бізнес-аналітики, яка є критичною для нових гравців на ринку. Завдяки підвищенню обізнаності клієнтів і співробітників, зниженню інформаційного «шуму» та можливості

адекватної оцінки ресурсів, ці технології підвищують конкурентоспроможність компаній. При цьому інструменти слід обирати, керуючись специфікою бізнес-процесів та особливостями даних. Основні сфери використання Big Data в адаптивному бізнес-плануванні логістичної організації



Рис. 3.3. Сфери використання Big Data в адаптивному бізнес-плануванні логістичної організації

Примітка. Сформовано автором

Впровадження цифрових технологій у транспортну логістику, особливо в адаптивному плануванні, дозволяє прискорити переміщення вантажів через кордони. Це також сприяє створенню сприятливих умов для нових рішень, уніфікації документів і спрощенню митних та прикордонних процедур

(наприклад, для мультимодальних перевезень). Новітня «цифрова логістика» має на меті комплексний розвиток сектору та економіки в цілому, досягаючи цього через гармонізацію системи технічних стандартів і допусків та застосування єдиних правових та інфраструктурних умов для організації перевезень.

Хмарна інтелектуальна система з відкритим доступом дозволяє активно використовувати передові технології (наприклад, BYOD, нейромаркетинг, бізнес-аналітика, адаптивне планування). Завдяки цьому суттєво знижується собівартість транспортно-логістичних послуг, динамічно зростає лояльність клієнтів (на тлі зменшення витрат на їхнє залучення), а затримки в обслуговуванні скорочуються.

У довгостроковій перспективі автоматизація та цифрові інтелектуальні рішення стануть рушійною силою для зростання доходів і розвитку транспортно-логістичних підприємств та їхніх партнерських мереж, і це значно полегшить адаптивне бізнес-планування з врахуванням чинників нестабільності.

Наступний етап передбачає розробку детального плану впровадження обраних стратегій та інструментів. Чітке визначення етапів, термінів та відповідальних осіб необхідне для успішної інтеграції аналітики великих даних в адаптивний бізнес-план. Ключовим аспектом цієї роботи є навчання персоналу використанню нових технологій та інструментів. Наявність навченого та компетентного персоналу є вирішальною умовою для успішного впровадження інновацій в операційну діяльність компанії.

При розробці бізнес-плану в умовах нестабільного середовища важливим компонентом є електронний обмін даними (EDI). Ця система використовує стандартизований формат, який забезпечує кращу комунікацію між підприємствами і усуває помилки, спричинені людським фактором. Транспортно-логістичні компанії застосовують EDI для покращення всіх ключових бізнес-процесів, охоплюючи взаємодію з партнерами та клієнтами,

аж до участі в тендерах.

Провідні транспортно-логістичні гіганти, як-от FedEx, UPS та XPO Logistics, застосовують системи електронного обміну даними (EDI) для прискорення передачі документації та міжкорпоративної комунікації (B2B). Це безпосередньо призводить до зниження операційних витрат, мінімізації затримок, підвищення точності даних та, як наслідок, покращення рівня задоволеності клієнтів.

Вдосконалене логістичне програмне забезпечення на базі EDI дозволяє інтегрувати потоки даних в інші ключові програми, що відкриває шлях до безперебійної інтеграції з платформами електронної комерції та торговельними ринками. Це є прямим чинником зростання онлайн-присутності компанії.

Використання інтелектуальних цифрових систем надає управлінському персоналу транспортно-логістичних компаній необхідну прогнозну аналітику для ефективного бізнес-планування та управління ризиками. Результати цього системного аналізу можуть стати фундаментом для розробки систем глибокого машинного навчання. Застосування моделювання, своєю чергою, дозволяє аналізувати ширше коло цільових та пов'язаних факторів, що впливають на ринок, і забезпечує доступ до деталізованої аналітики та звітів. Таким чином, цифрові технології є потужним інструментом інноватизації бізнес-планування транспортно-логістичних організацій, здатним враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити теоретичні, методичні та прикладні аспекти бізнес-планування діяльності організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для транспортно-логістичних компаній, чия робота безпосередньо пов'язана з оперативністю, безперервністю та надійністю логістичних ланцюгів.

Узагальнення наукових підходів засвідчило, що сучасне бізнес-планування повинно ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності, варіативності стратегічних рішень, а також на здатності підприємства швидко перебудовувати свої процеси відповідно до змін зовнішніх умов. Концепції стратегічного управління, ризик-менеджменту, цифрової трансформації та системного управління якістю (TQM) формують методологічну основу бізнес-планування організацій.

Встановлено, що діяльність транспортно-логістичних компаній характеризується високим рівнем залежності від чинників зовнішнього середовища. Серед ключових викликів і загроз виокремлено: геополітичну нестабільність та ризики війни з РФ, які призводять до руйнування логістичної інфраструктури, зміни транспортних коридорів і зростання операційних витрат; коливання митно-тарифної політики та регуляторних норм, що ускладнюють планування міжнародних перевезень та стимулюють організації оперативно адаптувати документообіг; зростання конкуренції, включно з виходом на ринок нових логістичних операторів; кадрові виклики, зокрема дефіцит кваліфікованих фахівців з логістики, зовнішньоекономічної діяльності, водіїв. Врахування цих чинників доводить, що традиційні моделі бізнес-планування не забезпечують необхідної стійкості й потребують системного оновлення.

Аналіз внутрішнього середовища транспортно-логістичної організації показав, що, попри наявні ресурси та інфраструктурні переваги, підприємства стикаються з необхідністю оптимізації логістичних процесів, підвищення рівня автоматизації, удосконалення сервісного обслуговування та підсилення відділів

аналітики та планування. Зокрема, було виявлено потребу в інтеграції сучасних цифрових систем (WMS, TMS, CRM), перерозподілі функціональних ролей і впровадженні процесів управління ризиками.

На основі проведених досліджень для ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» сформовано комплекс адаптивних механізмів бізнес-планування, який охоплює: цифровізацію операцій, оптимізацію транспортно-складських процесів, зміцнення інформаційної безпеки, підвищення точності прогнозування попиту, формування альтернативних логістичних маршрутів, впровадження сценарного та антикризового планування.

Методи бізнес-планування доповнюються інструментами оцінки безпекових ризиків, планування критичної інфраструктури, сценаріями реагування на надзвичайні ситуації. В сучасних умовах ці методи стають більш гнучкими, динамічними та адаптивними, і дозволяють транспортно-логістичним організаціям не лише формувати ефективні бізнес-плани, але й забезпечувати їх реалізацію в умовах високої невизначеності, що є ключовою умовою її безпеки, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне бізнес-планування транспортно-логістичних організацій має спиратися на синергію стратегічних і тактичних рішень, інноваційних технологій, ризик-орієнтованого управління та організаційної гнучкості. Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволяє не лише нейтралізувати вплив зовнішніх викликів і загроз, а й створити стратегічні передумови для сталого розвитку, ресурсної ефективності та зміцнення ринкових позицій в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський В. Трансформація і адаптація логістики до нових обставин в умовах змінних процесів і кризових ситуацій. URL: <https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistiki-do-novih-obstavin-vumovah-zminnih-procesiv-i>.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : Навч. посібник / за ред. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Бізнес-планування: навч. посібник / за ред. Т. Є. Андрєєва, І. В. Барабанов, О. О. Гетьман та ін.; Харк. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Мезіна В. В., 2018. 128 с.
4. Бізнес-планування: навч. метод. Посібник / за ред. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
5. Бізнес-планування : Навч. посібник / за ред. Т. Г.Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.
6. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12 (114). С. 101-104.
7. Богач Ю., Кривокульська Н. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45>
8. Богач Ю.А., Богач О.Ю. Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025. № 340(2), 434-440.
9. Богач Ю.А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад Економічний простір. 2025. № 201. С. 264-268.

10. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип 5. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journ>

11. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 439 с.

12. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

13. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

14. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://zenodo.org/records/7411975>

15. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.

16. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.

17. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : нав.-метод.компл. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 116 с.

18. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуек Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни а у післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>

19. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування: Навч.-метод. посібник / за ред. Савченко О. І. Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

20. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.

21. Кондратюк О., Пшеничний В. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 26. С. 90–94.

22. Кордяк М.О., Гречковська А.І. Особливості цивільної логістики в умовах воєнного стану. URL : <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54814>

23. Кривобок К.В. Адапційні аспекти управлінських процесів на промисловому підприємстві *Управління розвитком*. 2012. № 21 (118). С. 33-35.

24. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2. С. 38-42.

25. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія ; Економічні науки. 2010. № 5. С. 172-174.

26. Кукоба В.А. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник К. : КНЕУ, 2011. 420 с.

27. Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content>.

28. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: Навч.-метод. Посібник. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

29. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. К. : ЦУЛ, 2009. 236 с.

30. Машак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*: збірник доповідей XX МНПК, м. Київ 28–29 жовтня 2022 р. НАУ, 2022 р. С. 134–137.

31. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2014. Ч. 2, Т. 2. № 1. С. 135-138.
32. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
33. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 464 с.
34. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
35. Механізми стратегічного управління підприємством на засадах логістики : монографія / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, С. О. Огієнко та ін. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 231 с.
36. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В. О. Коюда, М. І. Пасько . *Бізнес Інформ*. 2015. с. 212.
37. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2012. 257 с.
38. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник К. : Кондор, 2012. 194 с.
39. Петренко О.О. Аналіз сучасних підходів до визначення типів адаптації підприємства. *Управління розвитком*. 2012. № 4 (101). С. 115-117.
40. Реінжиніринг-один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи / О.І. Момот, П.І. Самойлов *Високі технології в машинобудуванні*. Х. : НТУ «ХПІ», 2011. Вип. 1 (20). С. 144-153.
41. <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya>
42. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 219-222.

43. Транспортно-логістичний портал. Рік URL  
[http://www.transportal.by/services/uslugi/logisticheskie\\_uslugi.php](http://www.transportal.by/services/uslugi/logisticheskie_uslugi.php)
44. Управлінські матеріали ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС». URL :  
<https://www.gtal.com.ua/pro-kompaniiu>
45. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
46. Шкільняк М.М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2022. 258 с.
47. Ющук А. Виклики та ризики модернізації технологій управління персоналом : матеріали VI всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року.
48. Ющук А. Удосконалення процесів бізнес-планування організації в умовах викликів зовнішнього середовища : матеріали науково-практичної конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.
49. Ясинський В. В., Гайдай О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. Посібник. Київ: Каравела, 2004. 232 с.
50. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2011. № 684. С. 346-353.