

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ГУСАК ОЛЬГА АНАТОЛІЇВНА**

УДК 656.07:005.212

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

073 Менеджмент  
07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О.А. Гусак

Науковий керівник: **Семенчук Тетяна Борисівна**,  
кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Державний університет інфраструктури та технологій, Міністерство освіти і науки, Київ, 2023.

Дисертаційна робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Досліджено еволюцію та взаємозв'язок понять «стратегія», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління», «стратегічне управління розвитком підприємства», що дозволило виділити спільні елементи понятійного апарату у вигляді напрямків та цілей розвитку, ресурсів для розвитку, адаптації до змін, контролю та оцінки. Як результат, було встановлено взаємозв'язок між поняттями стратегії та розвитку підприємства, зазначено, що дані процеси сприяють підприємствам у досягненні цілей та забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

За результатами досліджень запропоновано доповнити перелік чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах повномасштабної війни на території України та викликів для транспортних підприємств у зв'язку з цим. Запропоновано доповнити перелік такими чинниками, як: масштаб руйнування транспортної інфраструктури, зміна маршрутів контейнерних перевезень у зв'язку з морською блокадою, зміна цін на паливо, висока мінливість зовнішнього середовища, погіршення економічних факторів, скорочення обсягів перевезень тощо.

Розглянуті різноманітні методи дозволили сформувавши модель стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, яка ґрунтується на динамічній зміні зовнішніх факторів, прийнятті ефективних управлінських

рішень з урахуванням специфічних галузевих умов ведення бізнесу. Модель відображає комплексний, завершений та послідовний процес, який починається зі стратегічного аналізу, формулювання і реалізації стратегії і закінчується реалізацією стратегії в конкретній формі.

Зазначено, що стратегічне управління розвитком транспортного підприємства має певні відмінності порівняно з стратегічним управлінням підприємства, що пов'язано із специфікою транспортного сектору. Основні характеристики, які притаманні транспортним підприємствам та які варто враховувати при формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства такі: галузеві специфіка, клієнтська орієнтація, логістика та маршрутизація, регуляторне середовище, інфраструктура та обладнання, безпека, ризик та міжнародний аспект.

Обґрунтовано, що для управління стратегічним розвитком транспортного підприємства доцільно використовувати такі стратегії: помірному зростання, інтегрованого, концентрованого, диверсифікованого зростання та комбіновану стратегію. Вони дозволяють заощаджувати час при виборі альтернатив, а також є добре відомими та зрозумілими менеджменту підприємств.

Аналітико-діагностична оцінка функціонування транспортної галузі України засвідчує загальну тенденцію до зниження вантажообігу за всіма видами транспорту. Темп зростання у 2020 році становив 81,7% порівняно з 2019 роком, що на 18,3% менше; темп зростання у 2021 році становив 99,8% порівняно з попереднім роком, що зумовлено впливом пандемії Covid-19. На автомобільному транспорті спостерігається позитивна тенденція до зростання. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні показує, що до повномасштабного вторгнення Росії спостерігалася тенденція до збільшення частки залізничних перевезень і відповідного збільшення автомобільного сегменту. Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році показує, що наслідки війни, які позначились на ланцюгах поставок, зменшенні частки залізничних перевезень, скороченні інвестицій, підвищенні економічної та політичної невизначеності, а також відтоку людського капіталу. З блокуванням традиційних транспортних шляхів країною-

агресором, аби впоратися з торговельними потоками суходолом, виникла необхідність оперативної переорієнтації, спрощення бюрократичних процедур та скасування необхідності отримання дозволів на перевезення товарів. Усі іноземні порти, що розташовані в логістичній доступності для українського експорту та імпорту, показали збільшення перевалки вантажів у 2022 році.

Досліджено та здійснено оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів за допомогою PEST та SWOT аналізів, які дозволили виділити основні фактори впливу: військова агресія Росії, світова економічна криза, зменшення обсягів продукції промисловості, обсяг якої визначає попит на перевезення. Діяльність транспортних підприємств характеризується підвищеним рівнем небезпеки і вимагає впровадження заходів для її мінімізації.

Визначено, що одним з основних факторів, які впливають на стратегічне управління транспортним підприємством, є європейська інтеграція, в рамках якої розвиток і поглиблення відносин з країнами європейського союзу здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Визначено пріоритети транспортної політики європейського союзу для порівняння їх з пріоритетами транспортної політики України.

Запропоновано авторське визначення поняття механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства як комплексного набору інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку транспортного підприємства з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Сформовано механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який включає мету, завдання управління, організаційні процеси, функції управління, технології управління, методи управління, правила, процедури та регламенти, які діють у внутрішньому середовищі. На відміну від існуючих він враховує стратегічний рівень розвитку транспортного підприємства та базується на плані розвитку підприємства. На основі аналізу змін політичної ситуації в країні, пов'язаних із російською агресією та активізацією європейської

економічної інтеграції України, а також на основі узагальнення цілей європейських та вітчизняних транспортних стратегій та змін у транспортних і логістичних технологіях, автором було розроблено «дерево цілей» транспортного підприємства за складовими стійкого зростання.

Удосконалено теоретико-методичні положення обґрунтування та встановлення складу стратегічного потенціалу підприємства. Пропонується використовувати дев'ять структурних елементів стратегічного потенціалу транспортного підприємства, а саме: виробничий потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, цільовий потенціал, потенціал споживачів, потенціал постачальників та конкурентний потенціал.

Набуло подальшого розвитку методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, який ґрунтується на використанні узагальнюючого коефіцієнта стратегічного потенціалу підприємства, який дозволяє визначати відповідність досліджуваної категорії рівню стратегічного розвитку транспортного підприємства та відповідні пропозиції щодо вибору ефективної стратегії.

Апробацію оцінювання стратегічного потенціалу транспортного підприємства приведено на матеріалах підприємств транспортної галузі України, які є конкурентами, а саме: ТОВ «Консольлайн», ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс». Доведено, що запропонований методичний підхід визначення стратегічного потенціалу підприємства з подальшим визначенням стратегічного рівня розвитку є особливо важливою в умовах невизначеності ситуації, оскільки сприяє всебічному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та враховує наявність потенційних загроз і можливостей для їх усунення.

Запропоновано науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який базується на пріоритетних цілях підприємства. Сформульовано та обґрунтовано набір цілей транспортного підприємства, серед них такі: 1. цілі економічної складової сталого

росту: впровадження цифрових технологій; використання розумних транспортних технологій, оптимізація всіх видів операційних витрат, підвищення швидкості доставки вантажів «від дверей до дверей» та у визначений термін, розвиток маркетингових інструментів, належне утримання основних засобів над новими інвестиціями; інтеграція в європейський транспортний простір; удосконалення системи збору, аналізу та використання інформаційних даних; збільшення міжнародних перевезень; 2. цілі соціальної складової сталого росту: створення покращених умов праці для водіїв; посилення інклюзивності діяльності транспортного підприємства; підвищення безпеки перевезень; доступність перевезень на зруйнованих територіях; активізація участі в партнерських, зокрема кластерних проєктах; розвиток позитивного іміджу підприємства; 3. цілі екологічної складової сталого росту транспортного підприємства: впровадження екологічно чистих транспортних технологій; використання відновних джерел енергії; оновлення транспортного парку на основі двигунів з електричною тягою; впровадження технологій управління екологічною модернізацією.

Встановлено, методом аналізу ієрархій, пріоритети стратегічних цілей для транспортного підприємства в період воєнного стану та період повоєнної відбудови. На їх підґрунті здійснено вибір оптимальної стратегічної альтернативи для групи досліджуваних підприємств в двох зазначених періодах. Автором виділено для аналізу набір стратегічних альтернатив, який включає такі стратегії: С<sub>1</sub> – «стратегія обмеженого росту»; С<sub>2</sub> – «стратегія концентрованого росту»; С<sub>3</sub> – «стратегія диверсифікованого росту»; С<sub>4</sub> – «стратегія інтегрованого росту»; С<sub>5</sub> – «комбінована стратегія».

Здійснено апробацію запропонованого методичного підходу щодо оцінювання та вибору оптимальної стратегії росту транспортного підприємства. На основі сформованих пріоритетних цілей встановлено, що для досліджуваних транспортних підприємств в період воєнного стану доцільними стратегіями будуть: стратегія обмеженого росту (ранг 1,827 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 1,8867 – , ранг 1,7413 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») та комбінована стратегія (ранг 2,0980 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 1,7201 – для ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»),

ранг 1,7903 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»). У період повоєнної відбудови доцільними для реалізації будуть стратегії: концентрованого (ранг 3,0151 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 2,8902 – ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 2,3108 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») та інтегрованого (ранг 2,6783 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 2,7507 – ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 2,4465 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») росту.

Розроблений автором методичний підхід щодо оцінювання та вибору оптимальної стратегії росту на основі пріоритетних цілей сприяє ефективному функціонуванню механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства в різних ситуативних умовах. Запропонована методика має універсальний характер і може використовуватися підприємствами незалежно від галузевої приналежності.

Для реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства в період воєнного стану та період повоєнного відбудови автором запропонований комплекс практичних інструментів за такими функціональними напрямками господарської діяльності, як фінансовий, організаційний, маркетинговий, соціальний, технологічний, екологічний.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, стратегічне управління, система управління, стратегічне планування, стратегія, стратегічний підхід, стратегічні цілі, розвиток, управління, управління підприємством, транспортне підприємство, транспорт, євроінтеграція, механізм стратегічного управління розвитком.

## ABSTRACT

***Gusak O.A. Mechanism of strategic management of the development of a transport enterprise.*** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management. - State University of Infrastructure and Technology, Ministry of Education and Science, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to deepening the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations on the mechanism of strategic management of the development of a transport enterprise.

The evolution and interrelation of the concepts of «strategy», «strategic development», «strategic management», «strategic management of enterprise development» are studied, which allowed to identify common elements of the conceptual apparatus in the form of directions and goals of development, resources for development, adaptation to changes, control and evaluation. As a result, the author establishes the relationship between the concepts of strategy and enterprise development and notes that these processes help enterprises to achieve their goals and ensure competitiveness in the market.

Based on the results of the research, it is proposed to supplement the list of factors limiting the implementation of strategic management the development of transport enterprises in the context of a full-scale war on the territory of Ukraine and the challenges for transport enterprises in this regard. It is proposed to supplement the list with such factors as: the scale of destruction transport infrastructure, changes in container transportation routes due to the sea blockade, changes in fuel prices, high variability of the external environment, deterioration of economic factors, reduction in transportation volumes, etc.

The various methods considered allowed us to formulate a model of strategic management the development of transport enterprises, which is based on the dynamic change of external factors, making effective management decisions taking into account

specific industry conditions for doing business. The model reflects a comprehensive, complete and consistent process that begins with strategic analysis, formulation and implementation of the strategy and ends with the implementation of the strategy in a specific form.

It is noted that the strategic management the development of a transport enterprise has certain differences compared to the strategic management of an enterprise, which is related to the specifics of the transport sector. The main characteristics inherent in transport enterprises and which should be taken into account when forming the strategic directions of enterprise development are as follows: industry specifics, customer orientation, logistics and routing, regulatory environment, infrastructure and equipment, safety, risk and international aspect.

It is substantiated that to manage the strategic development of a transport enterprise, it is advisable to use the following strategies: moderate growth, integrated, concentrated, diversified growth, and a combined strategy. They allow saving time when choosing alternatives and are well known and understandable to the management of enterprises.

The analytical and diagnostic assessment of the functioning of the transport industry in Ukraine shows a general downward trend in freight turnover by all modes of transport. The growth rate in 2020 was 81.7% compared to 2019, which is 18.3% less; the growth rate in 2021 was 99.8% compared to the previous year, due to the impact of the Covid-19 pandemic. There is a positive upward trend in road transportation. An analysis of the freight transportation market in Ukraine shows that before the full-scale invasion of Russia, there was a tendency to increase the share of rail transportation and a corresponding increase in the automobile segment. Monitoring of the freight transportation market in Ukraine in 2022 shows that the consequences of the war primarily affected supply chains, a decrease in the share of rail transportation, reduced investment, economic and political uncertainty, and the outflow of human capital. With traditional transportation routes blocked by the aggressor country, the need to quickly reorient, simplify bureaucratic procedures, and abolish the need to obtain permits for the transportation of goods to cope with trade flows by land has arisen. All foreign ports

located within the logistical reach of Ukrainian exports and imports demonstrated growth in cargo handling in 2022.

The influence of external and internal factors is studied and evaluated using PEST and SWOT analyzes, which allowed to identify the main factors of influence: Russia's military aggression, the global economic crisis, and a decrease in the volume of industrial production, the volume of which determines the demand for transportation. The activities of transport enterprises are characterized by an increased level of danger and require the implementation of measures to minimize it.

It has been determined that one of the main factors influencing the strategic management of a transport enterprise is European integration, within the framework of which the development and deepening of relations with EU countries is carried out on the principles of political association and economic integration. The priorities of the EU transport policy are identified to compare them with the priorities of the transport policy of Ukraine.

The author's own definition of the concept of the mechanism of strategic management of the development of a transport enterprise as a comprehensive set of tools, methods and processes aimed at selecting, developing, planning, implementing and controlling the development strategy of a transport enterprise with a view to achieving long-term growth of economic activity parameters in both the external and internal environment is proposed.

A mechanism for strategic management the development of a transport enterprise has been formed, which includes the goal, management tasks, organizational processes, management functions, management technologies, management methods, rules, procedures and regulations in force in the internal environment. Unlike the existing ones, it takes into account the strategic level of development of the transport enterprise and is based on the enterprise development plan. Based on the analysis of changes in the political situation in the country associated with Russian aggression and intensification of Ukraine's European economic integration, as well as on the generalization of the goals of European and domestic transport strategies and changes in

transport and logistics technologies, the author has developed a "goal tree" of a transport enterprise by components of sustainable growth.

The theoretical and methodical provisions for substantiating and determining the composition of the strategic potential of enterprise have been improved. It is proposed to use 9 structural elements of the strategic potential of a transport enterprise, namely: production potential, labor potential, innovation potential, marketing potential, financial potential, target potential, consumer potential, supplier potential, and competitive potential.

The methodical approach to assessing the strategic level of development of a transport enterprise has been further developed, based on the use of a generalizing coefficient of the strategic potential of an enterprise, which allows determining the compliance of the studied category with the level of strategic development of a transport enterprise and relevant proposals for choosing an effective strategy.

The approbation of the assessment of the strategic potential of a transport enterprise is presented on the basis of the materials of enterprises of the transport industry of Ukraine, which are competitors, namely: LLC «Consolline», LLC «BEL-TRANS» and TEC «ZakhidUkrTrans». It is proved that the proposed methodical approach to determining the strategic potential of an enterprise with further determination of the strategic level of development is especially important in the face of uncertainty, as it promotes a comprehensive analysis of the impact of external and internal environment factors and takes into account the presence of potential threats and opportunities for their elimination.

A scientific and practical approach to the implementation of the mechanism for strategic management the development of a transport enterprise, based on the priority goals of the enterprise, is proposed. A set of goals of a transport enterprise is formulated and substantiated, including the following: 1. goals of the economic component of sustainable growth: introduction of digital technologies; use of smart transport technologies, optimization of all types of operating costs, increase in the speed of door-to-door and on-time delivery of goods, development of marketing tools, proper maintenance of fixed assets over new investments; integration into the European

transport space; improvement of the system of collection, analysis and use of information data; increase in international transportation; 2. goals of the social component of sustainable growth: creation of improved working conditions for drivers; strengthening the inclusiveness of the transport company's activities; improving transportation safety; availability of transportation in the destroyed areas; increased participation in partnership, including cluster projects; development of a positive image of the company; 3. goals of the environmental component of sustainable growth of the transport company: introduction of environmentally friendly transport technologies; use of renewable energy sources; renewal of the transport fleet based on electric traction engines; introduction of environmental modernization management technologies.

The priorities of strategic goals for a transport enterprise during the period of martial law and the period of post-war reconstruction are determined by the method of hierarchy analysis. On their basis, the optimal strategic alternative for the group of the studied enterprises in the two mentioned periods was selected. The author has identified a set of strategic alternatives for analysis, which includes the following strategies: C1 – «limited growth strategy»; C2 – «concentrated growth strategy»; C3 – «diversified growth strategy»; C4 – «integrated growth strategy»; C5 – «combined strategy».

The proposed methodological approach to evaluating and selecting the optimal growth strategy for a transport enterprise is tested. On the basis of the formed priority goals, it is established that for the studied transport enterprises during the period of martial law, the appropriate strategies would be a limited growth strategy (rank 1.827 - for Consolline LLC, rank 1.8867 -, rank 1.7413 - for ZakhidUkrTrans) and a combined strategy (rank 2.0980 - for Consolline LLC, rank 1.7201 - for Bel-Trans LLC, rank 1.7903 - for ZakhidUkrTrans). In the period of post-war reconstruction, the following strategies would be appropriate for implementation: Concentrated (rank 3.0151 for Consolline LLC, rank 2.8902 for Bel-Trans LLC, rank 2.3108 for ZakhidUkrTrans) and integrated (rank 2.6783 for Consolline LLC, rank 2.7507 for Bel-Trans LLC, rank 2.4465 for ZakhidUkrTrans) growth.

The methodical approach to evaluating and selecting an optimal growth strategy based on priority goals developed by the author contributes to the effective functioning

of the mechanism of strategic management of the development of a transport enterprise in different situational conditions. The proposed methodology is universal in nature and can be used by enterprises regardless of their industry.

To implement the mechanism of strategic management of the development of a transport enterprise during martial law and the period of post-war reconstruction, the author proposes a set of practical tools in such functional areas of economic activity as financial, organizational, marketing, social, technological, and environmental.

**Keywords:** strategic development, strategic management, management system, strategic planning, strategy, strategic approach, strategic goals, development, management, enterprise management, transport enterprise, transport, European integration, mechanism of strategic development management.

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ*****Статті наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:***

1. Семенчук Т.Б., **Гусак О.А.** Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Економіка і управління: Зб. наук. праць. ДУІТ.* 2020. Вип. № 47. С. 15-22. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-47-15-22 (0,7 д.а.). *Особистий внесок здобувача: визначено стан мотивації та стимулювання загалом транспортної галузі, й встановлено деталізований аналіз з виділенням перешкод формування ефективної системи мотивації на підприємствах транспорту, досліджено використання в сучасних умовах на підприємствах транспорту існуючої системи стимулювання працівників за методом Скенлона (0,4 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: Index Copernicus, CEEIndex, ResearchBib)*

2. Семенчук Т.Б., **Гусак О.А.**, Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг.* 2021. №12. С. 294-300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-300-306>

(0,58 д.а.). *Особистий внесок здобувача: визначено залежність розвитку транспортного підприємства від формування й освоєння конкурентної переваги цього підприємства, удосконалено існуючої системи управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств (0,3 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Академия Google, Research Bible)*

3. **Гусак О.А.** Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг.* 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241>.

(0,62 д.а.). (представлено в таких наукометричних базах даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Академия Google, Research Bible*)

4. **Гусак О.А.** Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства *Проблеми економіки*. 2023. №2 (56) С. 141-146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146>

(0,57 д.а.). (представлено в таких наукометричних базах даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Академия Google, Research Bible, ProQuest*)

#### **Опубліковані праці апробаційного характеру:**

5. Гусак О.А. Ефективність інтермодальних перевезень як елемент забезпечення роботи транспортних підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ, 2020. 186-187 с. (0,15 д.а.)

6. Гусак О.А. Оцінка індивідуальних показників роботи транспортних підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів ДУІТ* (м. Київ, 29 – 31 березня 2021 р.) Київ: ДУІТ, 2021. 119-120 с. (0,1 д.а.)

7. Семенчук Т.Б., **Гусак О.А.** Матричні моделі в контексті стратегічного планування транспортного підприємства. *Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects)*: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м.

Одеса, 18 листопада 2021 р.). Одеса: НАНУ, МОНУ та ін., 2021. С. 59-62. (0,2 д.а.). *Особистий внесок здобувача: сформовано матричну модель стратегічного планування транспортним підприємством (0,1 д.а.).*

8. Husak O. (2021). KPI a basis for efficient work of transport enterprises. *The XXX International Science Conference «Interaction of society and science: problems and prospects»* (London, June 15 – 18), England, 2021. С. 221-223. URL: <https://isg-konf.com/interaction-of-society-and-science-problems-and-prospects/> (0,18 д.а.).

9. Гусак О.А. Рефреймінг як когнітивна методика стратегічного розвитку підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Збірник тез II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, 2021. С. 70-72. (0,15 д.а.)

10. Гусак О.А. Адаптивний механізм розвитку підприємства в сучасних умовах. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Збірник тез III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 листопада 2022 року). Київ: ДУІТ, ХНУР, 2022. С. 58-60. (0,12 д.а.).

11. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ . 2023. С. 66-68. (0,15 д.а.)

### ***Розділи у колективних монографіях***

12. Семенчук Т.Б., **Гусак О.А.** Інструментарій оцінки привабливості міжнародних ринків. Інструментарій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Карпенко О.О. Київ: ДУІТ, 2021. 236 с. – с. 77-85. (0,63 д.а.). *Особистий внесок здобувача: запропоновано поетапну методику проведення стратегічного аналізу привабливості міжнародних товарних ринків з метою розробки ефективних ринкових стратегій підприємства (0,4 д.а.).*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>26</b>
1.1. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства.....	26
1.2. Особливості впровадження стратегічного управління розвитком на транспортних підприємствах.....	39
1.3. Аналіз методичних підходів щодо формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.....	55
Висновки до розділу 1.....	74
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>77</b>
2.1. Аналіз динаміки та тенденцій розвитку вітчизняних транспортних підприємств .....	77
2.2. Зовнішні та внутрішні фактори стратегічного розвитку транспортного підприємства .....	93
2.3. Передумови та особливості формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.....	108
Висновки до розділу 2.....	126
<b>РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>129</b>
3.1. Методичний підхід до оцінки стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства .....	129
3.2. Науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.....	146
3.3. Сценарне моделювання стратегічного управління розвитком транспортного підприємства .....	174

Висновки до розділу 3.....	18
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>197</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>201</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>206</b>
	<b>227</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасне підприємницьке середовище відзначається високим рівнем невизначеності та турбулентності, що зумовлено військовими діями на території України. В умовах постійного виклику на шляху до досягнення господарських цілей, транспортні підприємства вимушені напрацьовувати механізми швидкої адаптації для забезпечення ефективного постачання необхідних вантажів, пристосування до зміни маршрутів, споживачів та постачальників, вдосконалювати системи управління транспортними процесами по всьому ланцюгу поставок. Все це зумовлює необхідність перегляду і коригування стратегічних цілей транспортних підприємств, а також розробку нових підходів до формування механізму управління стратегічним розвитком транспортних підприємств.

Впровадження ефективного механізму управління транспортним підприємством забезпечує можливість заощадити час доставки, зменшити витрати на фрахт, підвищити ефективність роботи складу, усунути ризики, пов'язані з відправкою продукції, а отже, підвищити ефективність ланцюга поставок і рівень задоволеності клієнтів, що є безумовною складовою ефективного функціонування транспортного підприємства.

Зважаючи на вищезазначене, виняткової актуальності набуває наукове обґрунтування сучасних підходів до розроблення механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, як засобу втілення стратегічних цілей та інструменту досягнення мети й забезпечення сталого господарського зростання.

Особливості стратегічного управління підприємствами, класифікації стратегій, їх обґрунтування, використання стратегічного інструментарію, формування та реалізація методів, моделей та технологій є предметом дослідження таких іноземних вчених, як: І. Ансофф, А.Томпсон, Дж.Стрікленд, З. Шершньова, К. Хаттен, Дж. Хіггінс, Д. Шендель, К. Хаттер, Дж. Сміт, Д. Арнольд, Б. Біззель, М.Портер, Й. Шумпетер, Г. Саймон, Дж. Куїн,

Л. Болман, Т. Діл, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Дж. Джонсон, М. Ханнан, Дж. Фріман, Р. Лінч, Ф. Девід, Г. Гіслоп, Дж. Гілл, Ф. Жиюнь, У. Найлінг, К. Боулдинг та багато інших.

Наукові основи стратегічного управління розвитком транспортних підприємств дістали ретельне дослідження в працях ряду українських вчених, зокрема: О.В. Ареф'євої, С.М. Боняр, Р.В. Блиндюк, О.В. Воркунова, О.Г. Дайнека, О.М. Ложачевської, О.М. Паливоди, В.С. Маруніч, В.О. Овчиннікової, М.І. Руденко, В.С. Харути, О.В. Шкуренко та інші.

Вагомий внесок попередніх наукових напрацювань у теоретико-методологічні та практичні основи стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, все ще є недостатнім, а рівень надання практичних рекомендацій та обґрунтування стратегії розвитку в нинішній ситуації є взагалі відсутнім, незважаючи на його особливу важливість та необхідність в умовах війни та післявоєнної відбудови України.

Потреба узагальнення існуючого зарубіжного та вітчизняного досвіду формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства й розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення цих процесів функціонування підприємства, враховуючи виключну стратегічну важливість транспортної галузі для економіки України, підтверджують своєчасність та актуальність дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Результати дослідження, запропоновані та систематизовані теоретико-методологічні положення й висновки дослідження відповідають тематиці науково-дослідної роботи Державного університету інфраструктури та технологій: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (виконувалася у 2019-2022 рр., № державної реєстрації 0118U100624), особистий внесок здобувача у дослідженні зазначеної теми полягає у визначенні стратегічного потенціалу роботи транспортних підприємств України.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове

обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію та узагальнити сучасні наукові підходи взаємозв'язку понять «стратегія», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління», «управління стратегічним розвитком»;
- дослідити особливості стратегічного управління розвитком транспортного підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та виявити основні тенденції роботи транспортної галузі України;
- виокремити фактори стратегічного розвитку транспортного підприємства та особливості формування механізму стратегічного управління його розвитком;
- розробити методичний підхід до оцінки стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства;
- сформувати механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства;
- вдосконалити науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства;
- провести сценарне моделювання стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління розвитком транспортного підприємства у сучасних умовах.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення стратегічного планування та управління стратегічним розвитком підприємства. З метою вирішення поставлених завдань

наукового дослідження в дисертаційній роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: історичного та логічного аналізу – для дослідження еволюції наукових підходів до визначення понять «стратегія», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління», «управління стратегічним розвитком»; групування, систематизації, пояснення й узагальнення, діалектичного і системного підходів – для аналізу та систематизації наукових поглядів вчених, що стосуються об'єкта дослідження, висунення та доведення гіпотези щодо важливості управління стратегічним розвитком підприємства у сучасних умовах, а також аналітичного стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства; синтезу й аналізу – для пояснення наукових категорій дослідження, аргументування принципів, підходів у ході виконання поставлених завдань; графічного, схематичного, табличного способу зображення – для візуалізації та наочного представлення отриманих результатів наукового дослідження, статистичних та аналітичних даних; статистичного аналізу – для проведення системного оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку транспортної галузі України та роботи транспортних підприємств; порівняльного аналізу – для дослідження функціонування підприємств транспортної галузі України; структурного аналізу – для обґрунтування підходів до формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства; абстрактно-логічного – для формування висновків та пропозицій щодо стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи** полягає у обґрунтування та формуванні теоретичних та практичних положень щодо удосконалення механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Серед найвагоміших наукових результатів дисертаційної роботи, які представляють наукову новизну, визначаються такі:

***удосконалено:***

- механізм стратегічного управління розвитком транспортного

підприємства, який, на відміну від існуючого, ґрунтується на розробленій автором ієрархії цілей підприємства та визначенні їх пріоритетності за умов воєнного стану і повоєнної відбудови, а також враховує набір ситуативних чинників зовнішнього середовища та специфічні елементи внутрішнього середовища, зокрема такі, як транспортні процеси, завдання, функції, технології, правила та процедури управління розвитком підприємства;

- методичний підхід до вибору оптимальної стратегії управління розвитком транспортного підприємства на основі сформованих пріоритетних цілей підприємства за складовими сталого розвитку (економічною, соціальною, екологічною) відповідно до двох можливих сценаріїв розвитку поточної економічної ситуації: воєнного стану та повоєнної відбудови, що дозволило запропонувати практичний інструментарій дій для менеджменту транспортних підприємств.

***набули подальшого розвитку:***

- методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, який розуміється як сукупність внутрішнього та зовнішнього стратегічного потенціалу транспортного підприємства і базується на розрахунку коефіцієнтів виробничого, інноваційного, трудового, маркетингового та фінансового потенціалів, а також коефіцієнтів стратегічних потенціалів споживачів, конкурентів та постачальників, що дозволяє визначити оптимальну стратегію розвитку транспортного підприємства;

- сутність поняття «механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства», який на відміну від існуючих, запропоновано розуміти, як комплексний набір інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку транспортного підприємства з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;

- модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, яка складається із взаємопов'язаних етапів, які на відміну від існуючих моделей, враховують динамічні зміни зовнішніх чинників

функціонування транспортних підприємств, диверсифікацію їх економічної діяльності та галузеві особливості ведення бізнесу, що забезпечує оптимальність у прийнятті управлінських рішень транспортного підприємства;

- систему чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах воєнного стану та активізації європейської економічної інтеграції, яку доповнено такими чинниками: руйнування транспортної інфраструктури в результаті військових дій, зміна конкурентного середовища у зв'язку із «зупинкою» морської та авіаційної галузі, зростання цін на паливо, висока мінливість зовнішнього середовища, погіршення економічних та екологічних умов, скорочення обсягів перевезень, зростання екологічних проблем.

**Практичне значення одержаних наукових результатів** полягає у розробці методичних та практичних рекомендацій, які в дисертаційній роботі доведено до рівня практичних рекомендацій і науково-методичних підходів; висновки та пропозиції, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані в аналітичній роботі підприємств, в стратегічній діяльності транспортних підприємств, підприємств інших сфер діяльності та господарських об'єднань.

Зокрема, матеріали дисертаційного дослідження знайшли своє практичне застосування в діяльності ТОВ «Шпій Трак» (акт впровадження № 46 від 10.05.2023 р.) та ТОВ «Консольлай» (акт впровадження № 28/02-04 від 28.04.2023 р.). Теоретичні результати проведеного дослідження використано в освітньому процесі Державному університеті інфраструктури та технологій МОН України, зокрема, під час розроблення та викладанні дисциплін для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Транспортний менеджмент», «Стратегічне управління» та дисципліни «Стратегічний аналіз діяльності підприємства» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (довідка № 396а/01-11 від 29.05.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові висновки, положення та практичні пропозиції, що винесені дисертанткою на захист, представляють оригінальний авторський доробок. Обсяг особистого наукового внеску автором

наведено у переліку опублікованих праць. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки й рекомендації, які містяться в дисертаційній роботі, отримані здобувачкою самостійно на основі наукового дослідження й аналізу теоретичного матеріалу й одержаних результатів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та наукові результати дослідження доповідались й обговорювались на: I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 7 грудня 2020 року), науково-практичній конференції студентів, аспірантів і викладачів ДУІТ (м. Київ, 29 – 31 березня 2021 р.), Всеукраїнської науково-практичної конференції «Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects)» (London, June 15 – 18), II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 7 грудня 2021 року), III Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 22 листопада 2022 року), Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Київ, 02 червня 2023 року).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 12 наукових праць, загальним обсягом 2,47 друк, арк. (з них автору належать 1,89 друк. арк.), у тому числі чотири статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних, один розділ у колективній монографії, 7 публікацій у виданнях апробаційного характеру.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 249 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 205 сторінках. Робота містить 32 таблиці, 32 рисунки, 7 додатків – на 22 сторінках. Список використаних джерел із 205 найменувань, що розміщено на 21 сторінці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства

В умовах глобальних кризових явищ та гіпердинамічних зрушень у світовій економіці питання ефективного стратегічного розвитку підприємства набуває великого значення. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах динамічного та мінливого бізнес-середовища на перший план виходить вимога розробки нових підходів до управління підприємством у довгостроковій перспективі. Сьогодні, у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічне управління. Формування стратегічного управління на підприємствах стикається з низкою методологічних труднощів, однією з яких є вибір ефективної стратегії розвитку підприємства та її реалізація. Процес пошук альтернатив, формування її, вибір та реалізація ефективної стратегічної діяльності підприємства є багатограним і складним завданням, яке потребує розгляду основних теоретичних підходів до визначення поняття «стратегічне управління розвитком підприємства».

Таким чином, основними завданнями для визначення сутності поняття «стратегічне управління розвитком підприємства» в дисертаційному дослідженні є

- дослідження теоретичних підходів до визначення поняття «стратегія» зарубіжними та вітчизняними вченими;
- дослідження підходів до визначення понять «розвиток», «стратегічне управління»;
- на основі розглянутих категорій «стратегія» та «розвиток

підприємства» визначити поняття «стратегічне управління розвитком підприємства».

На сьогодні існує багато визначень зарубіжних та вітчизняних науковців щодо сутності поняття «стратегія». Серед цих підходів переважає розуміння стратегії як плану послідовних дій. Однак, зміст такого трактування, на думку автора, не відповідає розумінню досліджуваної дефініції, оскільки трактування цього плану більше ототожнюється з процесами реалізації етапів стратегічного розвитку та схематичною наочною ілюстрацією розробки конкретної стратегії. Узагальнення поглядів зарубіжних та вітчизняних науковців на визначення поняття «стратегія» наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

<i>Критерій</i>	<i>Поняття стратегії</i>	<i>Автор</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>впровадження моделі дій</i>	Комплексна модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства	Б. Карлоф [172]
	Модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє підприємству найліпшим чином досягнути власну місію і втримувати стійкі конкурентні переваги	Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна [124]
	Модель поведінки, основним завданням якої є пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон»	Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. [53]
<i>прийняття рішень</i>	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність	І. Ансофф [154]
	Певний набір правил для прийняття довгострокових рішень	Ковалевська А. В. [59]

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
<i>впровадження управлінського плану</i>	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [181]
	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб і досягнення вставлених цілей.	А. Томпсон А. Стрікленд [131]
	Довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту	Мельник Л. Г. [76]
	Генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей	Малюк С.О. [70]
	План, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії.	Григор О. В. [29]
	Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства	Войтович С. Я. [24]
<i>вибір напрямку розвитку</i>	Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми	М. Портер [105]
	Генеральний напрямок діяльності підприємства, яка повинна привести до встановленої мети	Мізюк Б. М. [81]
	Напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, модель, певна послідовність подій у часі	Мец В. О. [80]

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети	Василенко В. О. [17]

*Джерело: систематизовано автором на основі [18, 129, 44]*

Аналіз понятійного апарату та сутності змісту визначення стратегії дозволяє зробити висновок про наявність термінологічних розбіжностей у визначенні поняття «стратегія» та різних підходів до ознак класифікації стратегій. На думку Фролової Л. В все різноманіття визначень стратегій можна звести до трьох груп [136]:

- 1) стратегія як засіб досягнення цілей компанії, план, система або модель її дій;
- 2) стратегія як набір правил прийняття рішень;
- 3) стратегія як програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Аналіз аналітичних джерел світової та вітчизняної літератури щодо визначення поняття «стратегія» дозволив автору доповнити існуючу систематизацію наукових підходів та встановити, що варто відзначити 4 основні підходи, а саме:

- 1) стратегія в розрізі впровадження дій;
- 2) стратегія в розрізі прийняття рішень;
- 3) стратегія в розрізі впровадження управлінського плану;
- 4) стратегія в розрізі вибору напрямку дій.

Формуючи своє бачення поняття «стратегія», більшість науковців дотримувалися одного з існуючих визначень або розумного поєднання

декількох.

Але дослідження науковців вказують на те, що при визначенні сутності менше приділяли увагу ситуації, яка наразі відбувається в сучасному бізнес-середовищі, зокрема, надзвичайно швидким зовнішнім змінам зумовленим війсьним станом, розвитком євроінтеграційних процесів в Україні, швидкими технологічними зрушеннями тощо. Тому, варто при визначенні сутності категорії «стратегія» зосередитися на врахуванні чинника надзвичайної мінливості зовнішнього середовища.

В дисертаційній роботі під стратегією буде розумітися - довгостроковий план дій, який визначає способи досягнення головних цілей та завдань підприємства в майбутньому, в умовах обмеженості ресурсів і динамічного мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, яка визначає напрямки розвитку підприємства, враховує конкурентні переваги та основні пріоритетні цілі для досягнення встановленої місії підприємства.

Розглядаючи поняття «розвиток підприємства» Мельник Л.Г. зазначає, що основними властивостями розвитку виступають незворотні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації внутрішніх механізмів самоорганізації [77]. Шлях до стійкості передбачає виокремлення дефініцій таких як «ріст» та «розвиток». Так Яковенко Я.Ю. стверджує, що кількісний ріст – основна мета ефективного функціонування підприємства, а процес, який забезпечує розвиток це якісна зміна підприємства, тобто перехід з екстенсивних у інтенсивні показники [149].

Континуум понять «розвитку підприємства», які розроблені вітчизняними науковцями, вказує на широкий аспект підходів. Так, Сухорукова Т. В. визначає розвиток підприємства як якісну зміну структури, характеру бізнес-процесів підприємства, при якій досягається більш ефективно його функціонування [127]. Варто так само відзначити визначення «розвитку підприємства» У. Р. Сухорським, який розглядає його як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних і очікуваних станів її оточення [126].

Систематизовані поняття сутності «розвитку підприємства» за різними підходами представлено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

## Тлумачення поняття «розвиток підприємства»

Підхід	Представники	Основні ідеї
1	2	3
прогресивний	Афанасьєв Н. В. [3], Рудика В. І. [113], Сухорським У. Р. [9]	мета діяльності у намаганні постійного покращення кількісних показників діяльності
адаптивний	Акофф Р. Л. [152], Надтока Т.Б. та Какуніна Г.А. [87], Мескон М.Х., Альберт М. і Хедоури Ф. [180]	підприємство має адаптуватися до середовища функціонування, застосовуючи політику гнучкості
трансформаційний	Льїн В. В. [55] Кушал І.М., Труніна І.М., Загірняк Д.М. [176]	підприємство має насамперед прагнути до покращення якісних показників діяльності шляхом накопичення і використання власного потенціалу
стійкого розвитку	Шаповалова В.М. [142], Мельник Л.Г. [78], Кравченко Н.В. [61], Амоша О.І. [1], Кульбака Н.А. [63], Данилишин Б. М. [41], Маркіна І. А., Большакова Є. Л. [71] Борщук Є. М. [15]	підприємство повинно орієнтуватися на гармонійний розвиток у довгостроковій перспективі

*Джерело: складено автором на основі [1, 3, 15, 28, 41, 51, 55, 61, 63, 71, 78, 180, 87, 113, 142, 176, 149]*

Таким чином, розвиток підприємства може відбуватися шляхом інтенсивних кількісних змін (прогресивний), якісно-кількісних (адаптивний), з урахуванням стратегічних орієнтирів (трансформаційний) або бути стійким.

Як вважає Ю. М. Дерев'янку оптимальний розвиток підприємства може

відбуватися лише за умов, коли абсолютний приріст ефекту супроводжується абсолютним зниженням витрат на ресурси, тобто підвищення рівня ефекту одночасно супроводжується зниженням рівня витрат на ресурси. Саме така динаміка розвитку, відповідає терміну «стійкий соціальноекономічний розвиток» [42].

Аналізуючи різноманіття наукових поглядів щодо визначень понять «стратегія» і «розвиток підприємства», варто зазначити тісний взаємозв'язок між зазначеними категоріями. Зокрема, як зазначає В. С. Марцин [73], стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів. Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький ототожнюють стратегію підприємства зі стратегією його розвитку, виділяючи три нерівнозначних групи:

- 1) стратегії зростання;
- 2) стратегії стабільності;
- 3) стратегії скорочення [144];

Таку ж думку підтримують багато світових вчених, наприклад Т. Х. Тогузаєв, який вважає рівнозначним стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства [130]. Автори А. А. Мазаракі та інші автори [67] вважають, що формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрями політики підприємства, визначити рівень конкурентоспроможності та власних конкурентних переваг, сформулювати місію підприємства, визначити можливі ресурси, для досягнення основних цілей підприємства. При цьому, як автори стверджують, що формування стратегії розвитку підприємства має відповідати таким основним принципам:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства та економічні інтереси його власників;
- багато можливих напрямків розвитку, які зумовлені змінами у зовнішньому середовищі підприємства;

- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- комплексність стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими сферами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [67].

Поняття «стратегія» та «розвиток підприємства» тісно пов'язані між собою і взаємодіють для досягнення успіху та стійкості підприємства на ринку. Основні елементи, які виділив автор дисертаційного дослідження після ретельного аналізу джерел, що пов'язують «стратегію» та «розвиток підприємства» представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Спільні елементи понятійного апарату «стратегія» та «розвиток підприємства»

*Джерело: сформовано автором*

1. *Напрямки розвитку визначають стратегію:* Розвиток підприємства передбачає визначення того, яким чином організація буде зростати, розширювати свої дії, впроваджувати нові продукти та послуги. Стратегія визначає, як підприємство буде досягати своїх цілей розвитку. Це може бути, наприклад, стратегія розширення ринкової присутності, диверсифікації

продуктів або концентрації на певних сегментах ринку.

2. *Стратегія визначає цілі розвитку*: Стратегічні цілі підприємства є важливою складовою розвитку. Вони визначають, що саме підприємство хоче досягти за певний період часу. Розвиток орієнтується на ці цілі, планує свої дії та вкладає ресурси для їх досягнення.

3. *Ресурси для розвитку визначають стратегію*: Розвиток підприємства вимагає ресурсів, таких як гроші, людські ресурси, технології тощо. Стратегія визначає, які ресурси будуть вкладені в розвиток та як вони будуть використовуватися. Наприклад, якщо підприємство планує розвивати нову технологію, то стратегія визначить, які технічні та фінансові ресурси на це виділяються.

4. *Адаптація до змін*: Стратегія допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові ринкові тенденції, технологічні інновації, конкуренція тощо. Розвиток включає в себе впровадження нововведень та зміни, що відповідають потребам стратегії.

5. *Контроль і оцінка*: Розвиток підприємства потребує постійного контролю та оцінки його ходу та результатів. Стратегія надає рамки для визначення критеріїв успіху розвитку. Порівнюючи фактичні результати з цими критеріями, підприємство може визначити, наскільки успішно відбувається реалізація стратегії та розвиток.

Таким чином, стратегія та розвиток підприємства взаємодіють, визначаючи одне одного та допомагаючи підприємствам досягати своїх цілей та стати більш конкурентоспроможними на ринку.

Стратегія розвитку підприємства, в планах для реалізації має форму змішаної стратегії, тобто переважна комбінованої форми. На практиці не існує жодної «чистої» стратегії, всі вони будуються в залежності від багатьох ситуаційних факторів впливу.

Також, варто розглянути в дисертаційному дослідженні сутність поняття «стратегічне управління», під яким розуміють частину реалізації стратегічного планування розвитку підприємства. Також, іноді, говорячи про стратегічне

планування, вживають словосполучення «strategic market management», тобто ринкове стратегічне планування. Застосовуючи одночасно поняття «стратегічне управління» та поняття «ринковий» акцентується увага на тому, що при розробці стратегії слід більше орієнтуватися на ринок реалізації послуг та товарів і зовнішнє середовище, а не на внутрішнє та зовнішнє середовища, що включає також внутрішню орієнтацію суб'єкта господарювання. Сьогодні вітчизняний підприємства загалом та транспортні підприємства, зокрема, повинні мати зовнішню орієнтацію (споживачі, конкуренти та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий або ринковий підхід до управління. Зазначене особливо актуалізується військовим станом в Україні, що підкреслює важливість швидкої адаптації підприємств при наданні транспортних послуг.

В основі сутності поняття «стратегічного управління» при чіткому формуванні цілей підприємства, є необхідність врахування стану зовнішнього й внутрішнього середовища та реагування на зміни, а для реалізації стратегічних цілей необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. В даному випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей підприємства.

Таким чином, одним з основних понять в науковій літературі є «стратегічне управління», під яким розуміють реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати такі цілі з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [84].

Так, управління стратегічним розвитком підприємства в науковій літературі визначається як «багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [152].

Поняття «управління стратегічним розвитком підприємства» доцільно розглядати як комплексний процес, за допомогою якого проводиться довгострокова реалізація дій та визначаються пріоритетні цілі функціонування підприємства з метою формування стратегії розвитку, з врахування аналізу зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкості прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючі аналітичний огляд поглядів науковців на концепцію управління стратегічним розвитком підприємства [27, 52, 183,152, 153, 187] можна виділити наступні узагальнюючі риси:

- комплекс управлінських підходів щодо управління підприємством, які характеризують підприємство як відкриту соціально-економічну систему;
- аналіз різних видів факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка умов функціонування підприємства, в результаті чого формуються унікальні моделі стратегічного управління, які враховують специфіку та особливості при прийнятті рішень щодо формування стратегії розвитку;
- для забезпечення функціонування підприємства, вчасних і зважених стратегічних рішень виникає потреба у формуванні необхідних баз даних на основі впровадження різноманітних CRM-систем, що дає можливість оптимізувати бізнес-процеси підприємства та сформувати власну клієнтську базу;
- спонукає враховувати та прогнозувати наслідки стратегічних рішень та моніторинг їх вплив результати роботи підприємства;
- застосування різних методів аналізу та планування для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства та обґрунтування прийняття управлінських рішень щодо його напрямів розвитку.

Таким чином, можна сказати, що представлені вище характеристики дають можливість встановити найбільш значні складові стратегічного управління, але не дозволяють в повній мірі розкрити сутність концепції стратегічного управління.

Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства досягається

шляхом створення відповідних умов для кількісних і якісних перетворень та координації виконання стратегічних планів з метою попередження та усунення негативного впливу зовнішнього середовища та недоліків внутрішнього середовища. При побудові механізмів управління стратегічним розвитком може бути використаний весь арсенал методологічних практик стратегічного управління, економічних наук і теорій розвитку підприємства. В дисертаційній роботі представлено, як результат досліджень існуючих методик та інструментів побудови управління стратегічним розвитком підприємства, удосконалену систему складових управління стратегічним розвитком підприємства (рис. 1.2).

Поняття «управління розвитком підприємства», «стратегічний розвиток підприємства» та «стратегічне управління розвитком» підприємства формують загальну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, яке має визначальний вплив на ефективне досягнення підприємством своїх стратегічних цілей розвитку та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Таким чином, в дисертаційній роботі під управління стратегічним розвитком підприємства будемо розуміти процес планування, розробки, реалізації та контролю стратегії, який спрямований на досягнення довгострокових цілей та місії підприємства зі врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес включає в себе комплекс дій та рішень, спрямованих на виявлення та посилення конкурентних переваг, розширення ринкового сегменту підприємства та реалізації зовнішніх можливостей.

Стратегічний розвиток досягається шляхом чіткого визначення та конкретизації стратегічних напрямків, реструктуризації підприємства, антикризового управління збитковим підприємством та виходу на нові ринки. У підсумку, можна зазначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства - це частина загального напрямку розвитку підприємства, яка ґрунтується на прийнятті виважених і своєчасних конкретних управлінських рішень. При формуванні стратегії підприємства необхідно враховувати наслідки зміни впливу зовнішнього середовища та кризові явища, які можуть виникнути, і також зважати на них при наданні стратегії конкретної форми та створенні

необхідних умов для реалізації обраної стратегії підприємства.



Рис. 1.2. Удосконалена система складових управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [111, 125]

Розробка та впровадження методологічних засад стратегічного управління розвитком підприємства вимагає врахування існуючих обмежень та проблем для досягнення поставлених цілей. Враховуючи високий ступінь ризиків та невизначеності в сучасній вітчизняній економіці, управління стратегічним розвитком підприємства стає важливим фактором подолання нестабільності, оскільки може забезпечити підготовку наявних ресурсів, які зможуть утримати підприємство в умовах кризи та розкрити можливості, що відкриються в майбутньому. З цією метою активно використовуються методи детального стратегічного аналізу та розробляються стратегічні плани, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та покращити його фінансові показники за умови швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

## **1.2 Особливості впровадження стратегічного управління розвитком на транспортних підприємствах**

Формування стратегічного розвитку підприємства залишається актуальним і важливим процесом у сучасних умовах. Основною причиною цього є мінливі ринкові умови, конкурентне середовище та постійна необхідність адаптації до нових викликів.

Взаємозв'язок стратегічного планування та розвитку транспортних підприємств в Україні та світі зумовлює необхідність управління стратегічним розвитком транспортних підприємств, а його формування можна визначити як один з основних стратегічних напрямів функціонування, особливо ця актуальність зростає у післявоєнний період, коли підприємства інфраструктури будуть основними учасниками відновлення економіки.

Враховуючи стан розвитку транспортної галузі та її вагомість у вітчизняній економіці, можна виділити наступні напрями розвитку транспортних підприємств:

- доступність та якість транспортних послуг для населення країни;

- забезпечення надання конкурентоспроможних та якісних транспортних послуг галузям економіки;
- підвищення енергоефективності, екологічності транспортних процесів та безпеки перевезень пасажирів і вантажів;
- активна інтеграція до Європейського Союзу та забезпечення експорту транспортних послуг;
- підвищення ефективності державного та регіонального регулювання і управління для створення конкурентного середовища та функціонування транспортних підприємств;
- розвиток транспортної інфраструктури та реструктуризація рухомого складу підприємств для забезпечення зростаючої мобільності населення та прискорення товаропотоків [101].

Досвід формування та функціонування системи управління стратегічним розвитком на транспортних підприємствах України демонструє низку суттєвих обмежень та ускладнень, серед яких динамічність змін зовнішнього середовища, відсутність стратегічного бачення розвитку транспортних підприємств, висока плинність кадрів, слабе володіння інструментами стратегічного управління тощо, що знижують її ефективність та потребують комплексного дослідження і підходу до вирішення (рис. 1.3).

Вивчення сучасних стандартів та цінностей транспортних підприємств, які впроваджують лідерами транспортної галузі країн ЄС, дозволило виокремити ті з них, які в умовах адаптації та сучасного кризового стану транспортної галузі України пов'язаного з повномасштабною війною, становлять найбільшу цінність для розвитку вітчизняного транспортного комплексу та є стратегічними напрямками подальшого розвитку транспортної галузі України загалом та транспортних підприємств, зокрема:

1) розвиток інтермодальних та мультимодальних перевезень для забезпечення своєчасності та безпеки транспортного процесу. Слід зазначити, що на сучасному етапі Європейська Комісія зосереджує увагу на розвитку Трансєвропейської мережі (TEN-T), яка передбачає створення стратегічної

мережі мультимодальних коридорів. (TEN-T), яка передбачає створення стратегічної мережі мультимодальних коридорів, здатних з'єднати Схід і Захід, Північ і Південь, сприяти зростанню конкурентних переваг внутрішнього транспортного ринку, підвищенню якості транспортних послуг та ефективному функціонуванню транспортної системи. Незважаючи на те, що основний етап цієї ініціативи заплановано завершити до 2030 року, дев'ять мультимодальних транспортних сервісів вже функціонують;



Рис. 1.3. Чинники, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств

*Джерело: сформовано автором*

2) підвищення енергоефективності в транспортному секторі та розвиток «зеленої» логістики, яка мінімізує негативний вплив на навколишнє

середовище та забезпечує збереження конкурентних позицій. Наприклад, на ринку автомобільних перевезень та комунальних такі ініціативи реалізуються через розвиток ринку електромобілів, який характеризується значним потенціалом зростання. У цьому контексті цікавим є досвід світового лідера у є досвід світового лідера в цьому сегменті - Норвегії, де попит на такий транспорт розвивається державою шляхом фіскального стимулювання;

3) створення сприятливих умов для залучення інвестицій, стимулювання цих процесів на основі програмного підходу, що передбачає розвиток і модернізацію транспортної інфраструктури з використанням технологій Третьої та Четвертої промислових революцій. Це дозволить транспортним підприємствам вийти на нові ринки, та сприятиме створенню нових робочих місць;

4) будівництво та модернізація транспортно-логістичних центрів та міжнародних мультимодальних логістичних центрів, які створюються у виробничих, транспортних та споживчих вузлах і здатні оптимізувати управління потоковими процесами, підвищити ефективність використання різних видів транспорту, розширити спектр основних та супутніх послуг тощо;

5) розвиток та модернізація логістичної інфраструктури, в тому числі шляхом використання інструментів державно-приватного партнерства. Реалізація таких ініціатив передбачає використання різних форм такої співпраці (контракти на управління існуючими об'єктами; передача повного циклу будівництва та експлуатації об'єкта тощо);

6) використання сучасних інформаційних технологій та цифрових трансформацій у транспортній галузі, які базуються на досягненнях концепції промислового розвитку Індустрії 4.0 та дозволяють досягти конкурентних переваг за рахунок формування ефективної системи комунікації між учасниками перевізного процесу;

7) впровадження інноваційних технологій вантажоперевезень та сучасних систем управління якістю, що базується на комплексному підході та спрямована на підвищення професійного рівня персоналу, ефективності

взаємодії між співробітниками, реорганізацію бізнес-процесів, що сприятиме оптимізації транспортно-логістичних технологій та якості роботи галузі в цілому дозволить перейти від цінової конкуренції до більш ефективної конкуренції, заснованої на якості та сервісі;

8) запровадження стратегічного підходу до розвитку транспортного приватного сектору, який реалізується шляхом формування національних стратегій (з урахуванням специфіки) та наднаціональних стратегій, які містять основні стратегічні пріоритети, спрямовані на подальше формування Єдиного європейського транспортного простору, його ефективне функціонування та є основою для подальших програм розвитку секторів [132].

Сутність стратегічного управління розвитком транспортного підприємства полягає у формуванні та реалізації стратегії підприємства на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримання здатності до виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Транспортні підприємства за своєї специфіки роботи мають особливості в застосуванні інструментарію реалізації тих чи інших складових стратегій управління розвитком транспортного підприємства. Для дослідження специфічності стратегічного управління транспортними підприємствами варто більше уваги приділити саме інструментарію, саме тому в табл. 1.3 представлено зміст, сутність та інструменти, які можуть застосовувати транспортні підприємства.

Особливості розвитку транспортного підприємства полягають у необхідності врахування можливих стратегій покращення фінансового стану підприємства, оцінки можливостей з урахуванням наявних ресурсів, ресурсних обмежень та змін зовнішніх факторів.

Більшість підходів до формування процесу стратегічного управління розвитком підприємства відповідають загальноприйнятим методам стратегічного планування як найважливішого етапу процесу управління. Це зрозуміло, оскільки результатом етапу планування є рішення щодо цілей, політики, стратегії та набору ключових показників розвитку, які реалізуються в

процесі функціонування підприємства. У зв'язку з цим формалізований процес планування послужив основою для розробки моделі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Таблиця 1.3.

Зміст та сутність елементів стратегічного управління розвитком  
транспортного підприємства

<i>Призначення</i>	<i>Зміст</i>	<i>Інструменти</i>
Аналіз фінансових та економічних показників	Порівняльна характеристики	Нормативна документація, звіти, плани, транспортні накладні, інвойси
Позиціонування підприємства в сучасних умовах функціонування	Аналіз минулого та сучасного стану підприємства	Інформація, статистика, коносамент, інвойс
Аналіз можливостей, обмеженості ресурсів	Огляди, дослідження аналогів, моніторинг	Облікові операції, звіти по матеріальним ресурсам, технічні паспорти транспортних засобів, обсяги приміщень зберігання, можливі обсяги перевезень
Прогнозування підприємства на галузевому ринку	Регулювання структурних складових	Цілі та механізми реалізації, акти державних органів, програми розвитку галузі
Планування стратегії	Визначення напрямлень взаємодії	Альтернативні варіанти, конкурентні стратегії, світові приклади, галузеві можливості
Реалізації обраної стратегії	Регулювання структурних складових	Засоби та ресурси реалізації запланованого результату, КРІ по відділам
Координація дій по реалізації стратегії	Організація та оперативні дії виконання	Попереджувальні рішення, бюджети планів,
Коригування попередніх дій	Оцінка ситуації, що склалася	Виконання розрахункових операцій, моніторинг роботи
Контроль за виконанням	Оцінювання результатів	Ухвалення рішень

Джерело: удосконалено автором з використанням [115]

Стратегія управління розвитком транспортного підприємства являє собою базу, на якій ґрунтуються основні завдання стратегічних рішень з окремих питань функціонування підприємства.

Сьогодні, у зв'язку з воєнним станом та повномасштабною війною в Україні, більшість транспортних компаній надають свої транспортні послуги на міжнародних ринках. Інтеграційні процеси транспортних послуг в Європі та Європейському Союзі вимагають від транспортних підприємств залучення до впровадження сталого розвитку вітчизняної транспортної системи. Основні ідеї щодо переходу бізнес-сектору, і особливо транспортних підприємств, до сталого розвитку були закладені ще в 1990-х роках. Концепція сталого розвитку повинна бути включена в стратегічну політику підприємства [159]. Таким чином, це вимагає нової орієнтації та значного доопрацювання практик і процедур, але це не означає, що потрібно винаходити нові методи стратегічного управління розвитком транспортних підприємств.

У науковій літературі представлено широкий спектр різних концепцій, пов'язаних з транспортним сектором на шляху до сталого розвитку, але в даній дисертаційній роботі дослідження буде обмежено лише питаннями стратегічного управління. Зарубіжними вченими досліджено проблеми стратегічного управління розвитком транспортних підприємств та запропоновано адаптовані моделі стратегічного управління. Проведене дослідження робить значний внесок у розуміння проблем стратегічного управління та сталого розвитку. Існує багато різних моделей та систем управління для прийняття багатокритеріальних рішень. Більшість науковців пропонують оцінювати ініціативи з енергоефективності, методологію ціннісно-орієнтованого мислення та методи підтримки прийняття рішень, які забезпечують відповідний інструмент для інтегрованого сталого розвитку, що є основою євроінтеграційних процесів транспортних підприємств [160]. Було визначено, що існує три етапи стратегічного управління транспортним підприємством:

- структурування проблеми;

- аналіз проблеми;
- вирішення проблеми.

Також існують шість кроків на етапі структурування проблеми:

- визначення та залучення зацікавлених сторін;
- визначення проблеми;
- визначення питань сталого розвитку;
- визначення критеріїв прийняття рішень;
- визначення альтернатив;
- визначення переваг.

Невід'ємним елементом стратегічного управління є пошук альтернативних варіантів вирішення проблемних ситуацій, сценаріїв розвитку подій та результатів рішень, які ставлять підприємства перед вибором кожного наступного кроку. Сучасні наукові дослідження щодо управління стратегічним розвитком транспортних підприємств базуються на зарубіжних доктринах, які важко адаптувати до реалій вітчизняної економіки. Тим не менш, вони є ґрунтовною науковою основою, яку не можна знехтувати.

На наш погляд, основна концепція управління стратегічним розвитком транспортного підприємства повинна визначатися менеджментом підприємства на основі стратегічного мислення, яке є основою для швидкого реагування та адаптації до мінливих умов існування транспортних підприємств і проявляється в таких особливостях:

- взаємозв'язок різних видів підходів функціонування транспортного підприємства. Використання лише одного з підходів не дозволяє досягти бажаних результатів, а поєднання підходів дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити ефективний розвиток транспортного підприємства в довгостроковій перспективі;

- визначення передумов, в яких функціонує транспортне підприємство, та виявлення основних екзогенних факторів впливу. Це дозволяє сформулювати відповідне стратегічне управління, яке відрізняється залежно від особливостей сфери діяльності підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

- необхідність формування бази даних. Моніторинг отриманої інформації для прийняття рішень щодо стратегії дозволяє визначити сутність та сформуванати алгоритм дій щодо змін на транспортному підприємстві за рахунок зменшення ризикованих рішень;

- прогнозування наслідків прийнятих рішень, і, як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом реінженірингу бізнес-процесів, встановлення ефективних комунікацій та формування дій працівників підприємства;

- реалізацію сформованого інструментарію та методичного забезпечення розвитку транспортного підприємства: цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани та програми, стратегічне планування та контроль [40].

Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства відрізняється залежно від конкретного виду транспорту. Наприклад, розглянемо в дисертаційному дослідженні основні види, які працюють в корпоративному секторі вітчизняної економіки: автомобільний, морський, авіаційний, залізничний та громадський. Варто акцентувати увагу на тому, що необхідно враховувати специфіку кожного виду транспорту, для пошуку альтернативних стратегій, формування бажаного ефекту, формування стратегії розвитку транспортних підприємств та її реалізації. Кожен вид перевезень видами транспорту має свої унікальні виклики, можливості та особливості функціонування, які формують його стратегію розвитку. Розглянемо основні, які мають найбільший вплив на стратегію розвитку підприємства:

1) автомобільний транспорт:

- розвиток інфраструктури (стратегічне планування в автомобільному транспорті часто зосереджується на підтримці та розширенні дорожньої мережі, включаючи автомагістралі та місцеві дороги);

- управління дорожнім рухом (спільними пріоритетами є боротьба із заторами на дорогах, питаннями безпеки та захисту навколишнього середовища);

- технологічний прогрес (впровадження інтелектуальних транспортних

систем (ІТС) і технологій автоматизації є стратегічними міркуваннями);

2) водний транспорт:

- портова інфраструктура (розвиток та обслуговування портів і терміналів мають вирішальне значення для водного транспорту);

- глобальні тенденції судноплавства (стратегічне планування включає в себе адаптацію до мінливих світових факторів торгівлі та судноплавних маршрутів, таких як військові дії);

- екологічне законодавство (дотримання міжнародних екологічних норм, наприклад, щодо викидів і баластних вод, є ключовим питанням);

3) авіація:

- аеропорти та злітно-посадкові смуги (розширення та обслуговування аеропортів і злітно-посадкових смуг є стратегічними пріоритетами);

- безпека та захист (забезпечення безпеки та захисту пасажирів є головним завданням);

- ринкова конкуренція (важливо реагувати на конкуренцію з боку лоукостів та зміни у вподобаннях пасажирів);

4) залізничний транспорт:

- розширення залізничних шляхів (розширення та модернізація залізничних мереж часто є стратегічною метою);

- вантажні та пасажирські перевезення (збалансування потреб вантажних і пасажирських перевезень є ключовим питанням);

- інтермодальні перевезення (інтеграція залізниці з іншими видами транспорту для ефективної логістики має стратегічне значення);

5) громадський транспорт:

- міське планування (планування громадського транспорту тісно пов'язане з міським розвитком і плануванням міст);

- пасажиропотік і доступність (залучення пасажирів і забезпечення доступності послуг є стратегічними цілями);

- фінансування та субсидії (громадський транспорт часто залежить від державного фінансування та субсидій);

б) логістика та вантажні перевезення:

- ефективність ланцюга поставок (максимізація ефективності ланцюга поставок і мінімізація транспортних витрат є основними цілями);
- інтермодальна логістика (інтеграція різних видів транспорту для безперебійної логістики має стратегічне значення);
- сталий розвиток (зменшення впливу вантажного транспорту на навколишнє середовище викликає все більше занепокоєння);

Нові технології в транспортуванні, які використовуються лідерами транспортної галузі впливають на стратегію транспортного підприємства і набувають все більшого значення. Наприклад, використання електромобілів, автономного транспорту і цифрових платформ вимагають адаптації технологій та врахування їх в стратегічному плануванні.

У всіх випадках формування та реалізації стратегічного розвитку транспортного підприємства передбачає врахування економічних, екологічних, соціальних та регуляторних факторів. Крім того, глобальні тенденції, такі як сталість і діджиталізація, впливають на стратегічні рішення в транспортному секторі. Врахування в стратегії транспортного підприємства конкретних потреб і викликів кожного виду перевезень та виду транспорту має важливе значення для довгострокового розвитку та сталості в роботі підприємства.

Для того, щоб сформулювати ефективну стратегію розвитку, підприємству необхідно точно знати послідовність її розробки та зміст кожного етапу. На сьогодні існує багато варіантів формулювання стратегії, але більшість з них є загальними і не враховують швидку зміну зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства, та різноманітність економічної реальності. Транспортні підприємства суттєво відрізняються від підприємств інших галузей економіки за умовами праці, технологією надання послуг тощо. Тому необхідно враховувати специфічні умови ведення бізнесу та додавати галузевий зміст окремим етапам процесу формування стратегії розвитку транспортного підприємства.

З огляду на інтеграцію компанії в транспортний сектор і необхідність

пошуку оптимальної транспортної стратегії та її реалізації, варто побудувати модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, яка повинна забезпечити адекватну основу для вирішення різних проблем, таких як змінні та обмежені ресурси (людські, матеріальні, інформаційні, погодні тощо), а також врахування поточних і майбутніх характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища.

Модель розроблена з використанням сучасних методів і прийомів стратегічного управління саме для транспортних підприємств. Це робить її комплексним і завершеним процесом, який починається зі стратегічного аналізу, потім формулювання і реалізації стратегії, і закінчується наданням стратегії конкретної форми.

Модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства включає наступні етапи:

- стратегічний аналіз середовища транспортного підприємства;
- формулювання стратегічних альтернатив для транспортного підприємства;
- вибір оптимального стратегічного варіанту для транспортного підприємства;
- реалізація обраної стратегії для транспортного підприємства;
- контроль реалізації стратегії транспортним підприємством.

Кожний з цих етапів передбачає виконання послідовності взаємопов'язаних дій, які можна згрупувати в кілька основних видів діяльності, як показано на рис. 1.4

Варто зазначити, що модель стратегічного управління розвитку транспортного підприємства пов'язана тісно з управлінськими якостями щодо його діяльності, тобто передбачає певний комплекс, який має такі складові, як:

- складові управління;
- стратегічні цілі;
- тактичні задачі управління.

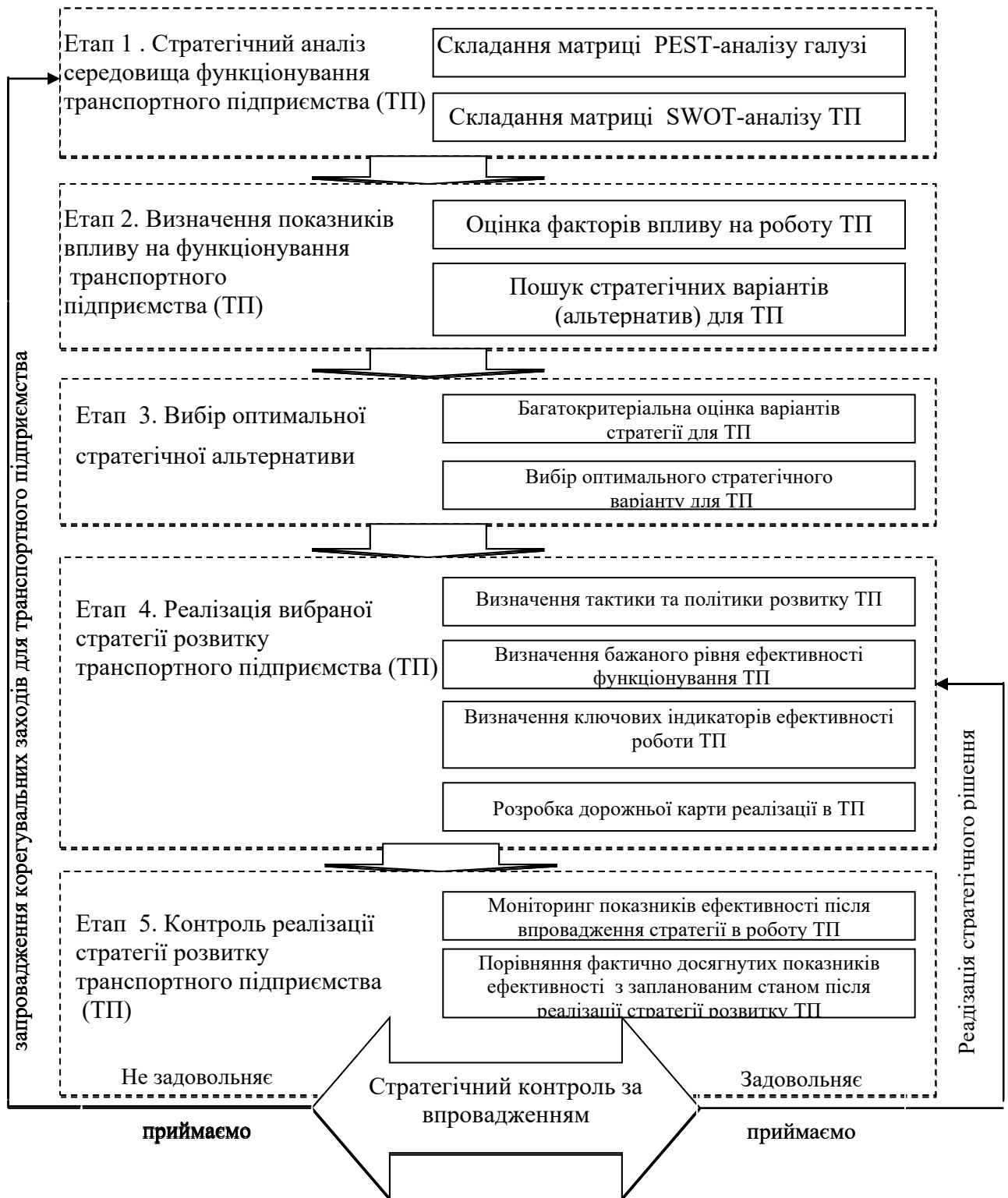


Рис.1.4. Модель стратегічним управління розвитку транспортним підприємством

*Джерело: удосконалено автором*

Складові управління відіграють важливу роль в стратегічному розвитку підприємства, не лише транспортного підприємства, яка виконується першочергово, задля того щоб визначитись якої стратегічної цілі слід притримуватися в майбутньому.

Основні елементи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства включають:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища, змін у законодавстві та регуляторних вимогах, а також оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

2. Визначення стратегічних цілей. Формування місії, визначення довгострокових цілей та задач, які транспортне підприємство прагне досягти.

3. Вибір стратегічних напрямків. Визначення основних стратегічних напрямків розвитку, таких як розширення ринків, впровадження нових технологій, покращення якості обслуговування тощо.

4. Розробка стратегічного плану. Створення детального плану дій, який описує конкретні кроки та заходи для впровадження стратегії розвитку. Цей план може включати план маркетингу, фінансовий план, план ресурсів тощо.

5. Реалізація стратегії. Впровадження стратегічного плану шляхом координації різних функціональних підрозділів підприємства, виконання завдань та контролю процесу реалізації стратегії.

6. Моніторинг та контроль. Систематичний аналіз і оцінка результатів реалізації стратегії з метою виявлення відхилень, корекції недоліків та забезпечення досягнення поставлених цілей. Це може включати вимірювання ключових показників продуктивності, аналіз фінансової звітності, зворотний зв'язок від клієнтів та інше.

7. Стратегічне управління ризиками. Виявлення та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей. Це включає оцінку потенційних ризиків, розробку планів мінімізації ризиків та впровадження

механізмів контролю.

8. Організаційна культура та залучення персоналу. Створення підтримуючої стратегію розвитку організаційної культури, яка сприяє впровадженню стратегії та мотивує персонал до досягнення стратегічних цілей [31].

Ці елементи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства сприяють досягненню конкурентних переваг, стійкого розвитку та відповідності стратегічним цілям організації. Важливо зазначити, що кожне підприємство може мати власні особливості у формуванні механізму стратегічного управління, що враховує його конкретні потреби та контекст діяльності.

Стратегічне планування має передбачати розробку конкретного плану дій для підприємства в рамках існуючої виробничої або управлінської проблеми. Іншими словами, стратегічне планування має бути ситуативним, щоб у разі виникнення будь-яких передбачуваних обставин можна було швидко застосувати альтернативні управлінські рішення, а не розробляти нову програму дій, коли ситуація вимагає негайних дій.

Спрощена модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з взаємопов'язаних блоків.

Завдяки запропонованій моделі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства відбудеться реалізація всіх елементів, що в майбутньому забезпечить зниження невизначеність в питаннях відносного стану та ефективної діяльності транспортного підприємства в умовах мінливого стану зовнішнього середовища. Після чого з'являється можливість розробки та прийняття управлінських рішень щодо підвищення функціонування транспортного підприємства.

Стратегічне управління розвитком підприємства та стратегічне управління транспортним підприємством мають багато спільних аспектів, але є певна різниця зумовлена специфікою транспортного сектору. Основні

відмінності, які притаманні транспортним підприємствам та які варто враховувати при формування стратегічних напрямів розвитку підприємства:

1. галузева специфіка. Транспортні підприємства займаються перевезенням товарів або пасажирів. Вони мають унікальні особливості, пов'язані з логістикою, транспортною інфраструктурою, регулятивними вимогами та іншими факторами, які потребують спеціалізованого стратегічного підходу.

2. Клієнтська орієнтація. Транспортні підприємства часто стикаються з прямим взаємодією з клієнтами, які можуть бути пасажирами або вантажовласниками. Управління взаємовідносинами з клієнтами та задоволення їх потреб є важливим аспектом стратегічного управління транспортним підприємством.

3. Логістика та маршрутизація. Транспортні підприємства повинні управляти логістичними процесами, включаючи вибір оптимальних маршрутів, управління запасами та використання транспортних засобів. Ці аспекти вимагають специфічних стратегій та управлінських рішень.

4. Регуляторне середовище. Транспортний сектор часто регулюється урядовими органами через правила безпеки, ліцензування, тарифи тощо. Транспортні підприємства повинні враховувати ці регуляторні аспекти у своїх стратегічних планах та управлінських рішеннях.

5. Інфраструктура та обладнання. Транспортні підприємства мають специфічні вимоги щодо інфраструктури та обладнання. Наприклад, авіакомпанії потребують аеропортової інфраструктури та літаків, а автомобільні компанії - доріг, транспортних засобів та сервісних центрів. Управління розвитком і підтримкою цих ресурсів є важливим елементом стратегічного управління транспортним підприємством.

6. Безпека та ризик. Транспортний сектор має високі стандарти безпеки та стикається з ризиками, пов'язаними з аваріями, крадіжками, непередбачуваними подіями та іншими факторами. Стратегічне управління транспортним підприємством повинне включати ефективне управління

ризиками та забезпечення безпеки для клієнтів та працівників.

7. Міжнародний аспект. Багато транспортних підприємств мають глобальне охоплення та здійснюють міжнародні перевезення. Це призводить до потреби враховувати міжнародні законодавчі та регуляторні вимоги, культурні різниці та глобальні тренди у стратегічному управлінні [31].

Ці відмінності показують, що стратегічне управління розвитком транспортного підприємства має свої особливості порівняно з загальним стратегічним управлінням підприємством. Враховуючи галузеві характеристики, специфіку клієнтів, логістику та інфраструктуру, транспортні підприємства можуть розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають перерахованим специфічним умовам функціонування таких підприємств [31].

На сучасному етапі розвитку транспортні підприємства України не завжди виявляються здатним вчасно і адекватно реагувати на зміну зовнішні факторів, внаслідок чого потенційні можливості транспортних підприємств, в отриманні економічної вигоди, можуть обернутися в загрозу існування та проблеми функціонування. Тому, стратегічне управління розвитком транспортних підприємств повинне стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку галузі транспорту України. Реалізація стратегічного управління розвитком транспортних підприємств сприятиме перетворенню транспорту в джерело стійкого розвитку зростання вітчизняної економіки.

### **1.3 Аналіз методичних підходів щодо формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства**

Динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення існуючих методів стратегічного управління розвитком підприємством, розробки нових прогресивних методологій і практичних аспектів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальну результативність діяльності транспортного підприємства.

За таких сучасних викликів формуються нові актуальні вимоги до формування методів та стилів стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, ефективність якого залежить від удосконалення системи організації та управління транспортної діяльності, так і під впливом адаптувати його до сучасних умов ведення бізнесу. Все це є передумови перегляду і коригуванню існуючих методів формування стратегічних цілей підприємств, а особливо транспортних підприємств, як найбільш пріоритетних для економіки України.

Вибір напряму стратегічного розвитку та формування ефективного механізму стратегічного управління стосується всього транспортного підприємства. Він визначає напрямки і темпи його розширення, вид або види діяльності, які будуть розвиватися в майбутньому, як і з якою інтенсивністю. Стратегія розвитку визначає, як створювати нові види діяльності та управляти ними. Таким чином, розробка стратегії охоплює такі питання: економічну діяльність, ринки надання послуг, сегментація клієнтського ринку, злиття та співпраця, створення філій, особливі можливості підприємства. При плануванні стратегії розвитку транспортного підприємства пропонується використовувати процедуру визначення стратегії, яку представлено на рис. 1.5.

Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища визначають здатність транспортного підприємства утримувати та покращувати свою ринкову позицію на ринку транспортних послуг. Ефективність процедури планування буде підвищена за рахунок аналізу стратегічного рівня транспортного підприємства, яка більш детально буде досліджуватись в дисертаційній роботі в розділі 3.1.

Аналіз прямих і непрямих факторів зовнішнього середовища здійснюється з використанням традиційних методів стратегічного аналізу, представлених у сучасній науковій літературі.

При проведенні стратегічного аналізу зовнішнього середовища та визначенні факторів, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, можна використовувати: інформацію, зібрану за допомогою статистичних

даних, опитувань, польових та кабінетних досліджень.

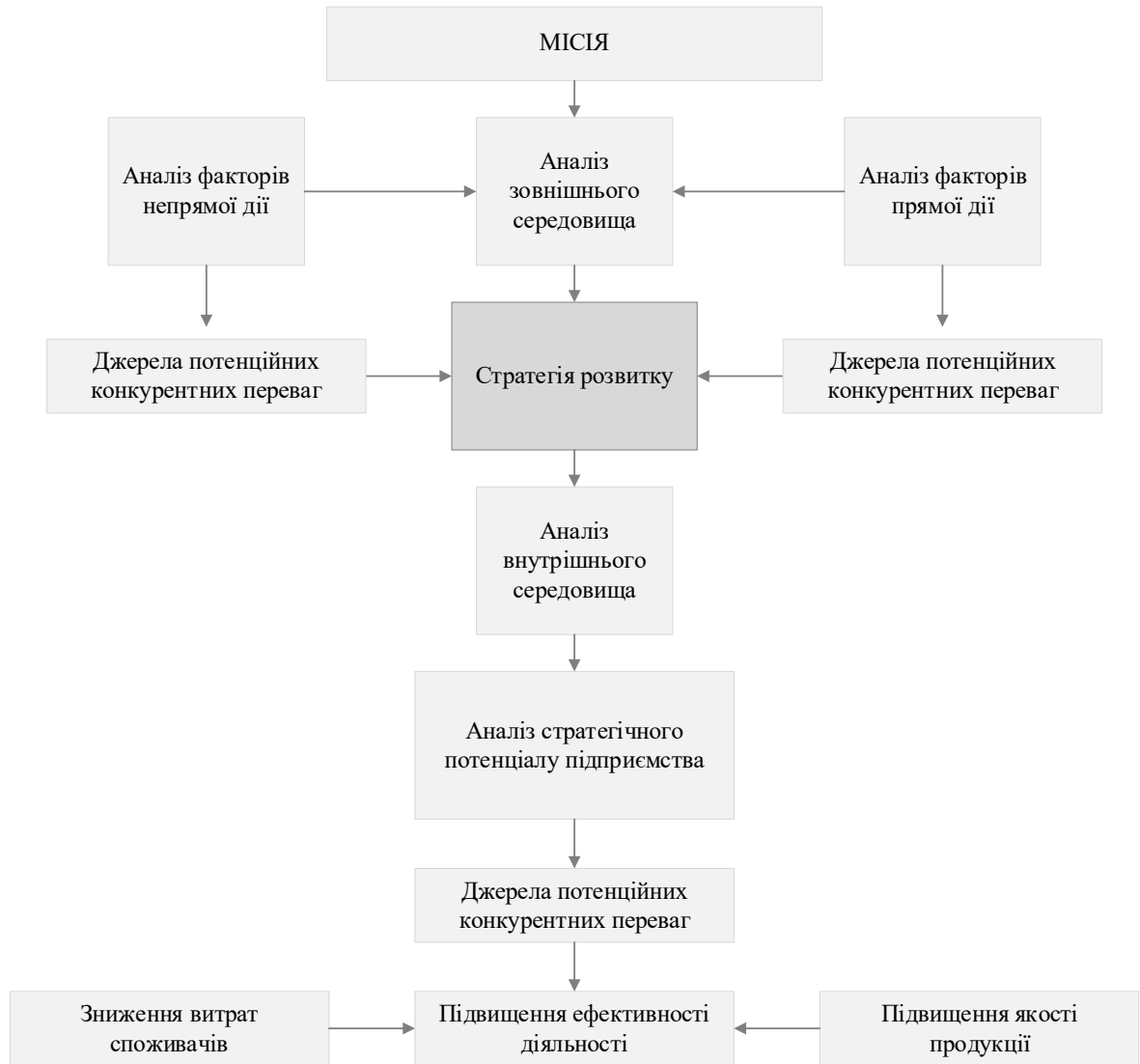


Рис.1.5. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

*Джерело: удосконалено автором*

Макросередовище підприємства вивчається за допомогою аналізу життєвого циклу галузі; аналізу стану конкуренції в галузі; використання сценарних методів, методів аналізу ієрархій та експертного методу.

Управлінське значення методів аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається в можливості визначення сили прояву кожного значущого фактору зовнішнього середовища і ступеня чутливості стратегії до них. На вибір методу аналізу зовнішнього середовища підприємства впливають такі характеристики цього середовища:

- складність, яка визначає кількість факторів, на які транспортне підприємство повинно реагувати;
- мобільність, яка характеризує темп змін;
- швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі невизначеність, що характеризується непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі.

Обсяг і достовірність інформації прямо впливає на вибір конкретних факторів зовнішнього середовища і можливість реалізації стратегії. Чим вищий рівень невизначеності, тим більша кількість перешкод, з якими стикається керівництво транспортного підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища пропонується здійснювати шляхом аналізу стратегічного рівня з урахуванням конкурентних переваг, що дає можливість сформулювати ефективний механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

При проведенні дослідження макросередовища також важливо враховувати наявність значних взаємозв'язків між його факторами, тому аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників слід проводити систематично. Це дозволить оцінити ключові тенденції розвитку галузі в контексті інституційного середовища і, як наслідок, визначити напрямки необхідних змін для підтримки рівноважного стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [48].

Питання щодо понятійного апарату «стратегії», «стратегії розвитку» та «управління стратегічним розвитком» наведено в розділі 1.1 дисертаційного дослідження. Детальний аналіз існуючих специфічних факторів впливу на управління стратегічного розвитку транспортних підприємств, існуючі стратегії транспортних підприємств представлено в розділі 1.2.

Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їх класифікацію. Основні ознаки для класифікації стратегій приведено на рис.1.6.

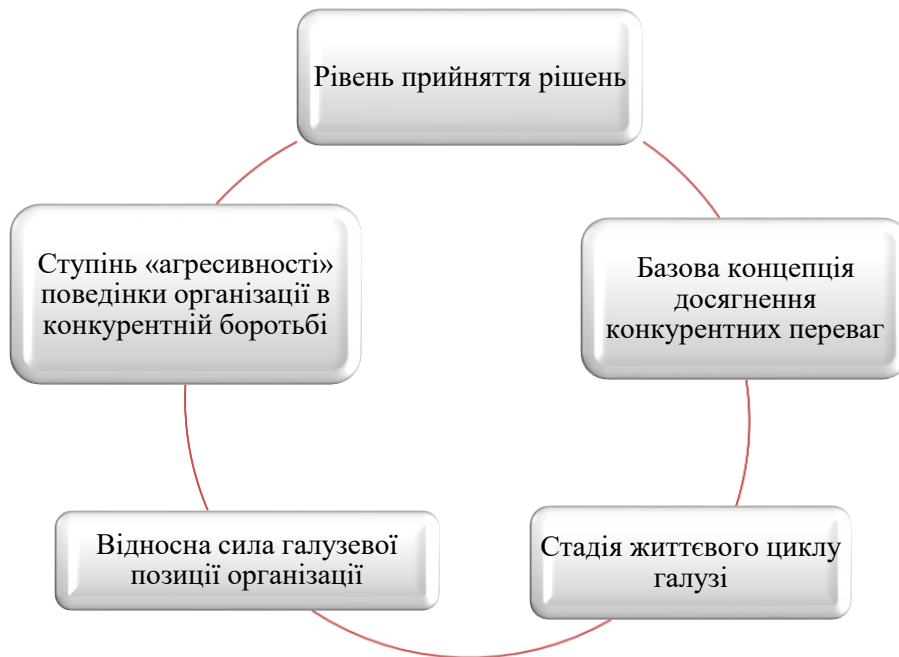


Рис. 1.6. Ознаки класифікації стратегій

*Джерело: удосконалено автором*

Ускладнюючим фактором при класифікації стратегій є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак.

Наразі для того, щоб обрати оптимальну стратегію, необхідно чітко розуміти підходи до її формування. На основі аналізу праць багатьох науковців Г. Мінцберг визначив школи стратегій та виокремив основні підходи до формування стратегії: школа дизайну (формування стратегії як процес рефлексії, К. Ендрю), школа планування (формування стратегії як формальний процес, І. Ансофф), школа позиціонування (формування стратегії як аналітичний процес, М. Портер), школа стратегічного планування (формування стратегії як аналітичний процес, Дж. Ансофф), школа позиціонування (формування стратегії як аналітичний процес, М. Портер), школа підприємництва (формування стратегії як процес передбачення, Й. Шумпетер, А. Коул), когнітивна школа (формування стратегії як розумовий процес, Г. Саймон), школа навчання (формування стратегії як процес, що розвивається, Дж.), школу влади (формування стратегії як процес переговорів, Дж. Преффер, Г. Салансік, Г. Естлі), школа культури (формування стратегії як колективний процес, Е. Ренман, Р. Норман), школа зовнішнього середовища

(формування стратегії як реакційний процес, М. Ханан, Дж. Фрімен), школа конфігурації (формування стратегії як процес трансформації, Г. Мінцберг) [85]. Р. Кох у своїй праці додатково виділив ще дві школи стратегій, одну з яких представляють Г. Хамел та С. Прахалад, а іншу – Е. Кемпбелл, М. Гулд, М. Александр [174].

Формулюючи стратегію підприємства, необхідно також чітко визначити її елементи. Б. Карлофф до елементів стратегії відносив: місію підприємства; конкурентні переваги; організацію бізнесу; продукцію (товари та послуги) підприємства; ринки збуту; ресурси; структурні зміни; програму розвитку; культуру та компетентність менеджменту [173, 171]. Д. Шендел і К.Д. Хаттен розглядають формування стратегії як процес визначення і встановлення відносин організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану відносин з оточенням у вигляді розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти ефективно і результативно [196]. Д. Хігінс розглядає формування стратегії як процес реалізації місії організації через управління взаємодією організації з її оточенням [168]. Таким чином, стратегічне управління розвитком є процесом реалізації сформованої стратегії та орієнтоване на задоволення вимог стейкхолдерів, розвиток і постійне вдосконалення діяльності організації. Стратегічне управління розвитком організації базується на виборі стратегії залежно від цілей та напрямів розвитку. Саме тому в дисертаційному дослідженні слід розглянути види стратегій та їх сутність. У практичній діяльності організацій зустрічаються різні види стратегій.

Сучасний рівень розвитку стратегічного менеджменту характеризується різноманітністю підходів до типізації корпоративних стратегій, проте в сучасній науковій літературі немає єдиної думки з цього питання. Більшість світових та вітчизняних науковців підтримують твердження щодо розподілу стратегій підприємства в залежності від їх ієрархічного застосування, автор дисертаційному дослідженні погоджується з їх думкою.

Ієрархія стратегій підприємства складається з таких рівнів:

- перший рівень стратегій - корпоративна стратегія,
- другий - конкурентна стратегія
- третій - функціональна стратегія [156].

На вузько профільних (одногалузевих) підприємствах, які займаються одним видом бізнесу, корпоративна та конкурентна стратегія співпадають, оскільки стратегія розробляється для одного виду діяльності [179].

Корпоративний стратегічний план розвитку підприємства складається зі стратегій, розроблених на різних рівнях організаційної ієрархії. Стратегія, розроблена на нижчому рівні, є невід'ємною частиною стратегії, розробленої на вищому рівні. При цьому повинна виконуватися умова взаємозв'язку між місією, цілями і стратегіями на кожному рівні.

Кожна з цих стратегій спрямована на досягнення певного результату діяльності організації. Корпоративна стратегія охоплює всі рівні та сфери діяльності організації, включаючи зміни, злиття, реорганізацію тощо. Корпоративні стратегії включають стратегії зростання, стабілізації, скорочення та комбіновані стратегії.

Конкурентна стратегія організації спрямована на зміцнення її конкурентної позиції загалом і стійких конкурентних переваг зокрема. Ділова чи конкурентна стратегія - це стратегія лише на рівні окремих фірм, які входять у корпорацію, чи окремих продуктових ліній конкретного підприємства [173]. Вона відповідає на питання: «Які стратегічні дії адекватні сформульованим цілям розвитку продуктової лінії; як ведеться конкурентна боротьба?».

Функціональна зона організації включає сферу діяльності, представлену функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективність роботи окремих підрозділів та організації в цілому. Залежно від особливостей функціонування організації можуть розроблятися такі функціональні стратегії: маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова тощо.

Узагальнюючи вищевикладене, авторка дисертаційного дослідження пропонує наступну систему з урахуванням аспектів її формування,

функціонального призначення та рівня застосування стратегій, яка представлена на рис. 1.7.



Рис.1.7. Види стратегій в залежності від рівнів менеджменту

*Джерело: удосконалена автором з використанням [156]*

*Корпоративна (загальна) стратегія підприємства* визначає загальний напрямок його функціонування, формується вищим керівництвом і передбачає виконання трьох основних завдань:

- а) сформулювати (розставити пріоритети) основні напрямки діяльності підприємства та його підрозділів;
- б) визначити (встановити) конкретну роль кожної складової підприємства та кожного його підрозділу в реалізації корпоративної стратегії
- в) визначити обсяг і методи розподілу ресурсів між підрозділами, виконавцями та іншими одиницями [116].

Корпоративна стратегія для вищого рівня управління підприємством має бути основою сталого економічного зростання та розвитку підприємства.

На початку 1980-х років М. Портер виділив конкурентні стратегії, що

базуються, з одного боку, на масштабі ринку (широкий, вузький), а з іншого - на спрямуванні зусиль підприємства або на мінімізацію витрат, або на виробництво унікальної продукції (додавання продукту специфічних рис), що дозволяє встановлювати вищі ціни. Комбінації цих переваг формують чотири типи стратегій [186].

Концепція еталонних стратегій Портера має деякі недоліки. Наприклад, концепції диференціації та лідерства за витратами мають багато спільного, що сьогодні може бути шкідливим без урахування швидкості змін у зовнішньому середовищі: при диференціації потрібно пам'ятати про витрати, а при зниженні витрат не можна забувати про стандарти якості, які постійно вдосконалюються.

Однією з найпоширеніших моделей визначення можливих стратегічних напрямів є матриця Ансоффа [155], відповідно до неї визначають чотири альтернативи:

- 1) проникнення на ринок - збільшення частки ринку на старих ринках за допомогою існуючих продуктів;
- 2) розвиток ринку - вихід на нові ринки та нові сегменти ринку з існуючими продуктами;
- 3) розвиток продукту - розробка нових продуктів для обслуговування старих ринків;
- 4) диверсифікація - розробка нових продуктів для обслуговування нових ринків.

У сучасних умовах формування та обґрунтування обрання стратегії з'являються нові підходи до виокремлення корпоративних стратегій.

Так, Ю. Вдовиченко у своїх працях зазначав, що об'єктом розгляду мають бути корпоративні стратегії, оскільки портфельні та конкурентні стратегії не змінюють своєї сутності, будучи прийнятими в межах корпорації, та виокремлював такі стратегії:

- 1) збереження досягнутого стану;
- 2) забезпечення зростання (внутрішнього та зовнішнього)
- 3) вилучення інвестицій

4) вихід на міжнародний ринок [19].

Д. Власенко виділяє такі основні стратегії для вітчизняних підприємств:

1) стратегія виживання, яка використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, інфляції. Це спроба пристосуватися до ринкових умов. Ця стратегія використовується, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства мають стійку тенденцію до погіршення;

2) стратегія стабілізації (або обмеженого зростання), що застосовується в умовах стабільності обсягів продажів і прибутку. Її переважно використовують підприємства в галузях зі стабільною технологією, коли керівництво в цілому задоволене становищем свого підприємства;

3) стратегія розвитку (або зростання), яка виражає прагнення підприємства до збільшення обсягів продажу, прибутку, рентабельності та інших показників діяльності. Ця стратегія найчастіше використовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються [23].

Існують також погляди на класифікацію стратегій таких сучасних вітчизняних науковців, як Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Ю. Берсуцький:

- 1) стратегії ліквідації
- 2) змішані стратегії;
- 3) стратегії розвитку продукту
- 4) стратегії розвитку галузі [144].

Існування великої кількості поглядів на систематизацію та визначення корпоративних стратегій, які можуть бути використані підприємством, особливо транспортним, для подолання мінливих умов розвитку зовнішнього сектору свідчить про неможливість об'єднання всіх існуючих стратегій за однією або декількома класифікаційними ознаками. У зв'язку з відсутністю єдиної доктрини щодо методології поділу їх на групи та види, пропонується до використання наступна класифікація стратегій, яку наведено в табл. 1.4. Запропонований підхід дозволяє транспортному підприємству обирати найбільш сприятливі з них в заданих умовах зміни зовнішніх факторів, за

умови визначення місії, цілей та завдань.

Таблиця 1.4.

Типи та варіанти загальнокорпоративної стратегії

<i>Типи загальнокорпоративної стратегії</i>	<i>Варіанти</i>
1. Стратегія зростання	<i>за напрямками зростання</i> - стратегія концентрованого росту; - стратегія диверсифікації; - стратегія інтегрованого росту; - стратегія обмеженого росту.
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	- стратегія ліквідації; - стратегія відсікання зайвого; - стратегія переорієнтації; - стратегія створення «стратегічних альянсів».
2. Комбінована стратегія	

*Джерело: удосконалено автором з використанням [116]*

Також немає одностайної думки щодо змісту та розкриття окремих стратегій. Наведемо найбільш прийнятні з них, які відображені та використані в подальших пропозиціях дисертаційної роботи. *Стратегія зростання* - характерна для підприємств, що працюють у швидкозростаючих галузях і знаходяться на певних стадіях життєвого циклу, таких як зародження та зростання. Ця стратегія передбачає чітке визначення цільового сегменту ринку та клієнтів, використання інвестиційних ресурсів, наявність досліджень та інновацій. Існує три альтернативні типи цієї стратегії:

1) *стратегія концентрованого росту*, яка передбачає постійне збільшення обсягів виробництва основної продукції, що досягається за рахунок оновлення основних засобів, підвищення кваліфікації працівників, поліпшення використання основних та оборотних засобів, удосконалення організації праці та виробництва. Ця стратегія використовується, коли ринковий попит на продукцію зростає, а пропозиція ресурсів також зростає. Вибір даної стратегії для транспортних підприємств зумовлений тим, що транспортна галузь перебуває у постійному вдосконаленні, особливо сьогодні під час процесів

євроінтеграції, що зумовлена військовим станом в Україні. Для подальшого, ця стратегія стане основною в після воєнний час, коли транспортна інфраструктура як сама ємна і визначальна для нашої країни, зумовлена її розташуванням, і відновленням всієї інфраструктури та економіки України, її перевага буде недооцінена. Саме для подальшого її розвитку керівництву необхідно використовувати вищезазначені стратегії, оскільки вони дадуть змогу отримати бажаний результат та масштабувати підприємство.

2) *стратегія диверсифікаційного росту* передбачає проникнення компанії в інші галузі. Тобто компанія, додаючи нову послугу або продукт, має можливість освоїти додаткові сегменти ринку або розширити свою клієнтську базу. Це передбачає диверсифікацію послуг або товару підприємства за рахунок виходу на нові сегменти ринку та розширення спектру її діяльності.

Основним ризиком для підприємства в разі концентрації на одному виді діяльності є зосередження всіх зусиль в одному напрямку. Якщо галузь перебуває в стані рецесії, стає все важче підтримувати темпи зростання і прибутки на одному рівні. Зміни в потребах споживачів, технологічні інновації або поява нових продуктів-замінників можуть суттєво підірвати позиції компанії або просто знищити її. З цієї причини багато вузькоспеціалізованих підприємств усе більше звертаються до диверсифікації, коли їхній бізнес знаходиться на піку розвитку.

Відповідно до типів диверсифікації підприємств, стратегія диверсифікації може бути незв'язаною, зв'язаною або комбінованою.

Стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації. Застосовується при впровадженні виробництва нових видів продукції, які потребують освоєння нових технологій та ринків. Передбачає створення вартості за рахунок ефективного внутрішнього розподілу капіталу, купівлі інших корпорацій або продажу власних бізнес-одиниць, реструктуризації активів.

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Може бути ефективною в періоди загального економічного спаду, оскільки досвід багатьох країн показує, що найбільші шанси на виживання в таких умовах мають такі корпоративні

структури, як концерни - великі об'єднання підприємств, пов'язані спільними інтересами, контрактами, капіталом і спільною діяльністю. Вони часто об'єднуються навколо сильної материнської компанії - холдингу.

Стратегія диверсифікації забезпечує прибуток, стабільність і стійкість для транспортних підприємства в довгостроковій перспективі. Вона є найбільш ризикована і витратна. Існує ряд причин, чому транспортні підприємства, що надають транспортні послуги, вдаються до диверсифікації з низки причин, серед яких: бажання зменшити або розподілити ризик, а також бажання піти зі стагнуючих ринків, застійних ринків та отримати фінансову вигоду від роботи в нових сферах. Останні два фактори - застійний ринок і бажання освоювати нові сфери діяльності - є основними причини диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає визначення виду діяльності, який може найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги для транспортного підприємства.

Аналіз застосування стратегій диверсифікації підприємств дозволив виділити основні факторами, що визначають вибір стратегії диверсифікації для транспортних підприємств:

- наявність у підприємства вільних коштів, які можуть бути вигідно вкладені в інші напрямки бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання транспортних засобів;
- може бути полегшений доступ до світових ринків;
- є можливість залучення нових кваліфікованих працівників або кращого використання наявного потенціалу менеджерів;
- поява нових технологій;
- привабливість нової галузі, її потенційна прибутковість для підприємства та підприємство має необхідні кошти для входження в цю галузь.

Для транспортного підприємства стратегія диверсифікації може мати такий вигляд: наприклад, компанія в цьому секторі бізнесу буде одночасно перевозити різні види товарів (нафту, одяг, борошно, метал тощо)

(диверсифікація за товарами); обслуговувати різні категорії клієнтів (диверсифікація за типами клієнтів); орієнтуватися на широкий географічний ринок (диверсифікація за географічними регіонами).

Пошук стратегії диверсифікації діяльності підприємства повинен визначити напрямок реструктуризації наявного потенціалу, структурних змін, в основі яких лежить зниження собівартості продукції з метою вибору найбільш вигідного варіанту розвитку транспортного підприємства;

3) *стратегія інтегрованого росту* припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їх діяльністю.

Ця стратегія означає глибоке проникнення транспортного підприємства та його окремих структурних підрозділів, зосередження їх зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певному виді послуг, або на окремій групі клієнтів, або на низьких витратах. Іншими словами, зміст стратегії у пошуку сегменту ринку, в якому підприємство хоче і може забезпечити стабільний розвиток і прибуток.

Цей тип стратегії можна запропонувати транспортним компаніям, які хочуть перевозити лише певні, заздалегідь визначені групи вантажів (перевезення негабаритних вантажів, палива, зерна тощо).

Факторами, які роблять можливим застосування стратегії інтегрованого росту в транспортній галузі, можуть бути наступні:

- сегмент має хороший потенціал до зростання;
- підприємство має гарний імідж серед клієнтів цього сегменту;
- підприємство, яке збирається застосовувати стратегію, має достатньо ресурсів та навичок для успішної роботи в даному сегменті;
- більшість підприємств працюють одночасно в декількох сегментах, і тому їм дорого і складно задовольняти специфічні потреби певного сегмента;
- в галузі достатньо сегментів, щоб підприємство могло обрати власну нішу, яка б відповідала його сильним сторонам і здібностям [16].

4) *стратегія обмеженого росту* припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого

циклу або цілеспрямоване та збалансоване скорочення бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, в економіці в цілому тощо. Ця стратегія ґрунтується на найбільш простих, зручних і найменш ризикованих способі дії підприємства. Її вибирають підприємства у сформованих галузях діяльності зі стабільною технологією.

Дана стратегія використовується за таких умов: постачальники підприємства мають завищені ціни, безкомпромісні або ненадійні; при функціонуванні організації у галузі, яка швидко росте, і очікуванні розширення ринків надання послуг; в разі існуванні потреби у швидких поставках сировини та матеріалів, що викликає дефіцит в ресурсах для підприємства.

Для транспортних підприємств ця стратегія є як реакція на швидкі зміни в зовнішньому середовищі, вихід на нові європейські транспортні ринки вантажних перевезень з екологічними вимогами та вимогами підвищеної якості надання транспортних послуг, в скороченні витрат на інноваційний та технологічний розвиток свого парку транспортних засобів, вихід транспортного підприємства на ринок маловідомої ємності та відсутності бази клієнтів тощо.

*Комбінована стратегія* виступає доцільним поєднанням всіх розглянутих вище корпоративних стратегій. Даною стратегією дотримуються, як правило, великі підприємства, що функціонують в декількох галузях або декількох галузевих сегментах ринків.

Варто зазначити, що наведена класифікація у жодному разі не обмежує транспортне підприємство необхідністю обрання відповідного варіанту корпоративної стратегії, навпаки, вона покликана зорієнтувати підприємство на вибір тих чи інших індивідуальних кроків відновлення ефективності його функціонування в умовах мінливих факторів зовнішнього середовища. Останні залежатимуть від існуючого реального фінансового становища транспортного підприємства, його потенційних стратегічних можливостей, обмеження сили адаптації до зовнішніх та внутрішніх ситуаційних чинників, цілей підприємства та завдань розвитку.

Система класифікації конкурентних стратегій, які призначені для

реалізації на другому рівні управління, тобто керівниками підрозділів, по суті спрямована на те, щоб допомогти менеджерам оптимізувати свій вибір і запропонувати алгоритм формування моделі конкурентної поведінки на ринку, спираючись на свої конкурентні переваги та враховуючи недоліки конкурентів.

Визначення конкурентної стратегії пропонують Томпсон і Стрікленд: «конкурентна стратегія компанії включає в себе бізнес-підходи та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своїх позицій на ринку» [200]. Ці науковці обґрунтовують та пропонують наступну систему класифікації конкурентних стратегій:

- 1) стратегія лідерства за витратами (зниження витрат, що приваблює велику кількість покупців);
- 2) стратегія широкої диференціації (надання товару специфічних рис, які приваблюють велику кількість покупців);
- 3) стратегія оптимальних витрат (висока цінність для покупців через поєднання низьких витрат і широкої диференціації);
- 4) сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші на основі низьких витрат (низькі витрати і вузький сегмент покупців);
- 5) сфокусована стратегія або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукту (повне задоволення вимог покупців з обраного сегмента).

Як зарубіжні, так і вітчизняні науковці не дійшли консенсусу щодо понятійного апарату та видів конкурентних стратегій. Тому, перш ніж розглядати види стратегій, необхідно розглянути основні підходи до класифікації традиційних конкурентних стратегій, значний внесок у дослідження яких зробила Н. Куденко у своїй дисертаційній роботі. Використовуючи підходи, запропоновані в роботі [62] та останні дослідження Т.М. Борисової [14] класифікація конкурентних стратегій матиме такий вигляд як показано в табл. 1.5.

Реалізація будь-яких стратегій вищого рівня (корпоративної та конкурентної) дасть максимальний результат лише за умови взаємної

узгодженості ресурсних стратегій (фінансової, маркетингової, кадрової тощо), процесних стратегій (виробництва, збуту тощо), продуктових стратегій (стратегій для різних видів продукції тощо) та ринкових стратегій (стратегій для різних видів ринків та їх сегментів тощо). В іншому випадку реалізація стратегії компанії буде неефективною.

Таблиця 1.5.

## Класифікація конкурентних стратегій

<i>Автори класифікації</i>	<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди конкурентних стратегій</i>
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства стратегія диференціації товару стратегія спеціалізації
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів стратегія фірм із сильною позицією стратегія фірм, які займають сприятливу позицію стратегія фірм, які займають задовільну позицію стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	стратегія ринкового лідера стратегія Челенджера стратегія послідовника стратегія Нішера
Г. Азоев	Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості стратегія диференціації продукції стратегія сегментування ринку стратегія впровадження новинок стратегія негайного реагування на потреби ринку
Л. Раменський	Ступінь стандартизації бізнесу	віолентна (силова) стратегія патієнтна (нішева) стратегія комутантна (з'єднуюча) стратегія експлерентна (піонерна) стратегія
Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	стратегія лисиці стратегія слона стратегія лева стратегія миші
І. Сіваченко	Сфера діяльності підприємства	конкурентна стратегія малого бізнесу конкурентна стратегія в сфері масового виробництва конкурентна стратегія підприємств вузької спеціалізації
І. Ансофф	Спрямованість на розвиток товару/ринку	стратегія максимізації ринкової частки стратегія диференціації товару стратегія диференціації ринку стратегія росту
А. Кузнєцов	Динаміка конкурентної поведінки	наступальна оборонна
І. Должанський	Спосіб входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту стратегія прямого експорту стратегія виробництва за кордоном

*Джерело: систематизовано автором з використанням [14]*

Функціональні стратегії в першу чергу залежать від розміру

підприємства, його галузевої приналежності та позиціонування на ринку. Реалізація функціональних стратегій забезпечується шляхом їх конкретизації для виконавців та деталізації у функціональних і ресурсних підстратегіях. До функціональних стратегій відносяться:

- стратегія досліджень і розробок та експериментального впровадження;
- виробнича стратегія;
- маркетингова стратегія.

До групи ресурсних стратегій відносяться:

- стратегію кадрового та соціального розвитку;
- стратегія технічного розвитку;
- логістична стратегія;
- фінансова стратегія
- організаційна стратегія;
- інвестиційна стратегія [46].

Розвитку та класифікації стратегій підприємств транспортної галузі приділено увагу у наукових дослідженнях Бідняка М. Н. [10], Ареф'євої О.В. [2], Железняка К.Л. [50], Паливоди О.М. [96], Карпенко О.О. [184], Ложачевської О.М. [66], Біліченка В.В., Смирнова Є. В. [12], І. В. Шевченка [143], Шинкаренка В. Г. [145], Цимбал С. В. [138], Яновської В. П. [151], Боняр С.М., Будник В.А. [13], Шкуренко О.В. [146], Харчук О.Г., Власової В.П. [137], Громової О.В. [30], Райчева Л. [110], Максимова С.Б. [69] та багато інших.

Аналіз публікацій наукових досліджень сучасного стану стратегічним управлінням розвитком транспортних підприємств дозволив виділити стратегії, які найчастіше використовують транспортні підприємства. Вони представлені на рис. 1.8.

Стратегія розвитку транспортного підприємства формується вищим керівництвом для підприємства в цілому. Її успішна реалізація на рівні підрозділів забезпечується стратегіями нижчого порядку. Існують варіанти класифікації стратегій за рівнями ієрархії, рівнями управління, відповідальності тощо. Їх дослідження показало, що серед науковців немає єдиної думки щодо

кількості рівнів, назв стратегій, їх змісту та призначення.

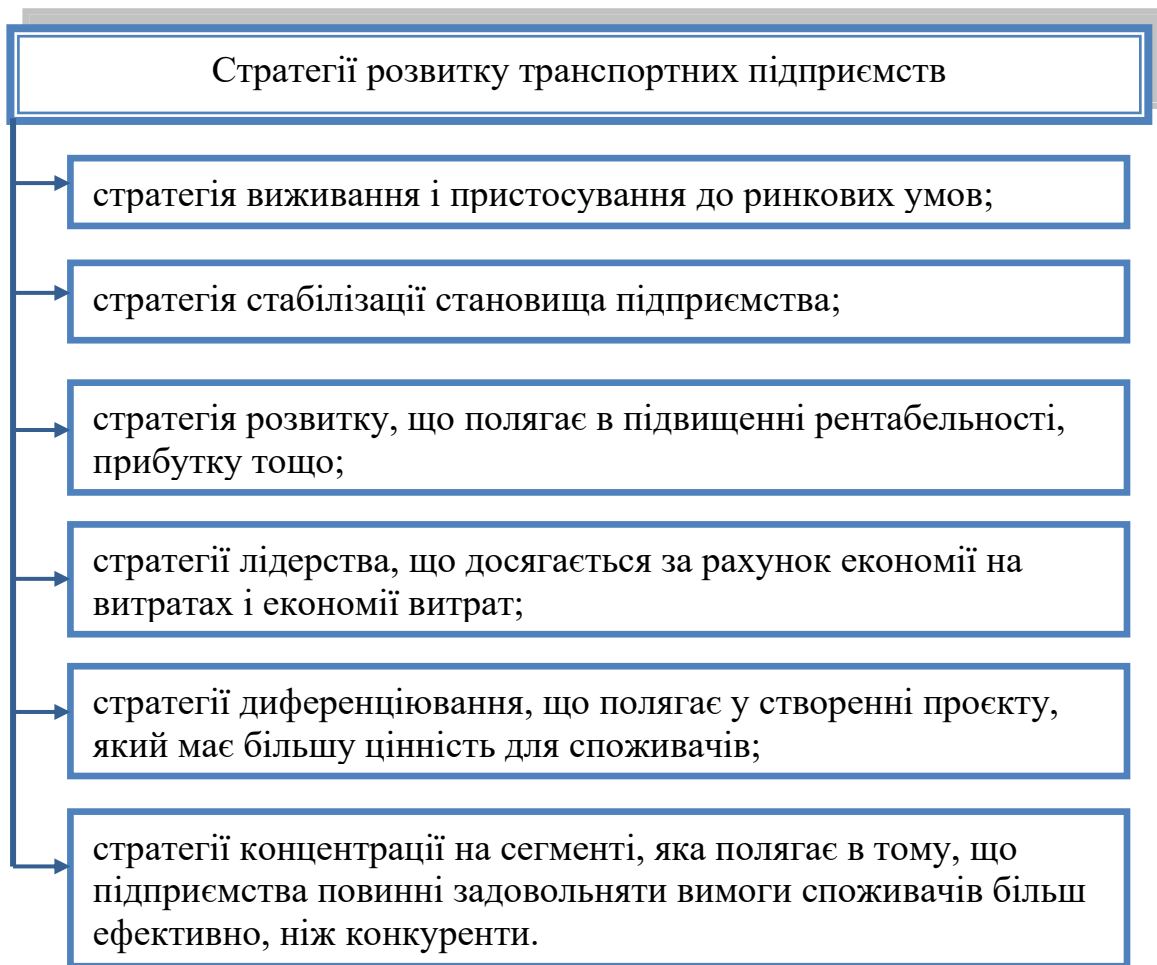


Рис. 1.8. Стратегії розвитку, які найчастіше використовують вітчизняні транспортні підприємства

*Джерело: сформовано автором*

Зважаючи на систематизацію стратегій в дисертаційному дослідженні запропоновано обирати можливі стратегії вищого рівня для застосування їх в управлінні стратегічним розвитком транспортного підприємства, ґрунтуючись на існуючій місії та визначених цілях розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє уникати загальної проблеми недостатнього оволодіння керівництвом інструментарієм стратегічного управління для заощадження часу при виборі стратегічних альтернатив. Запропоновано у подальшому дослідженні використовувати для аналізу лише стратегії росту та комбіновану стратегію.

## *Висновки до розділу 1*

У першому розділі дисертаційного дослідження розкрито теоретичну сутність та взаємозв'язок понять «стратегія», «розвиток», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління», «розвиток підприємства», «стратегічне управління розвитком підприємства», що дозволило виокремити основні підходи до визначення терміну «стратегія» та «розвиток підприємства», зокрема класичний, прогресивний, адаптивний, трансформаційний та підхід стійкого розвитку.

Досліджено процес еволюції понять «стратегія» та «розвиток підприємства», що дозволило виділити спільні елементи понятійного апарату у вигляді напрямків розвитку, цілей розвитку, ресурсів для розвитку, адаптація до змін, контролю та оцінки. Автором було визначено, що стратегія та розвиток підприємства взаємодіють, визначаючи одне одного та допомагаючи підприємствам досягати своїх цілей та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

На основі аналізу сучасних методичних інструментів побудови управління стратегічним розвитком підприємства удосконалено систему складових управління стратегічним розвитком підприємства, яка передбачає послідовне впровадження етапів стратегічного розвитку підприємства, взаємозв'язок та взаємовплив складових елементів.

Аналітичний огляд дозволив ідентифікувати та доповнити існуючий перелік сучасних чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах воєнного стану та активізації європейської економічної інтеграції. Зокрема, перелік доповнено такими чинниками: руйнування транспортної інфраструктури в результаті військових дій, зміна конкурентного середовища у зв'язку з «зупинкою» морської та авіаційної галузі, зростання цін на пальне, висока мінливість зовнішнього середовища, погіршення економічних та екологічних умов, скорочення обсягів перевезень, зростання екологічних проблем та інші.

Дослідження сучасного стану функціонування транспортних підприємств дозволило виокремити основні тенденції формування переваг, які в умовах адаптації до кризового стану транспортної галузі України становлять цінність для розвитку вітчизняного транспортного комплексу та є стратегічними напрямками подальшого розвитку транспортної галузі України. Ці тенденції полягають у розвитку інтермодальних та мультимодальних перевезеннях, підвищенні енергоефективності в транспортному секторі та розвиток «зеленої логісти», створенні сприятливих умов для залучення інвестицій, будівництві та модернізації транспортно-логістичних центрів, розвитку та модернізації логістичної інфраструктури, використанні сучасних інформаційних технологій та цифрових трансформацій, впровадженні інноваційних технологій, запровадженні стратегічного підходу до розвитку транспортного приватного сектору.

В дисертаційній роботі досліджено та систематизовано специфіку стратегій розвитку основних видів транспорту залежно від сфери економіки та сектору діяльності транспортного підприємства, що дозволило акцентувати увагу та виділити специфічні характеристики та завдання різних видів транспорту (автомобільний, водний, авіаційний, залізничний, громадський, військовий).

Зазначено, що управління стратегічним розвитком транспортного підприємства має гарантувати отримання позитивного ефекту у його функціонуванні. Тому автором сформовано комплексну модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, яка враховує швидку зміну зовнішніх факторів, багатоваріантність економічної реальності, специфічні умови ведення бізнесу та галузеву специфіку, що забезпечує чіткість дій у прийнятті ефективних управлінських рішень та взаємозв'язок послідовних етапів. Модель представляє завершений процес, який розпочинається зі стратегічного аналізу, формулювання стратегічних альтернатив та їх оцінювання і закінчується наданням стратегії конкретної форми реалізації та моніторингу.

Встановлено, що категорії «стратегічне управління розвитком підприємства» та «стратегічне управління розвитком транспортного підприємства» мають багато спільних аспектів, але є певна різниця. Враховуючи це, автором уточнено специфічні аспекти, такі як: галузева та клієнтська специфіка, логістика та маршрутизація, регуляторне середовище, інфраструктура та обладнання, безпека та ризик, обслуговування експортно-імпортних операцій.

Систематизація основних підходів до класифікації стратегій підприємства дозволило обґрунтувати доцільність застосування їх відповідно до ієрархій: корпоративні (вищого рівня управління), конкурентні (середнього рівня управління) та функціональні (середнього й нижчого рівнів управління) стратегії. Автором встановлено, що для розробки механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства доцільно використовувати такі стратегії росту, як стратегія концентрованого та інтегрованого зростання, стратегія диверсифікації та комбіновану стратегія, які найбільш повно відображають стратегічні альтернативи у сучасному ринковому середовищі.

**Результати досліджень 1 розділу** опубліковано в наукових працях [31, 120, 119, 38].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1 Аналіз динаміки та тенденцій розвитку вітчизняних транспортних підприємств

Актуальність проблеми формування ефективного механізму стратегічного управління транспортними підприємствами пов'язана з тим, що реалії їх функціонування вийшли за межі існуючих теоретичних підходів, які не враховують специфіку трансформаційних економічних процесів. Створення умов для ефективного стратегічного управління безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому, позначається на добробуті працівників та сприяє їх мотивації, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості.

Безпечні та якісні транспортні послуги впливають на ефективність виробництва, бізнесу та соціальний розвиток. Транспортні компанії забезпечують економічне зростання, підвищують конкурентоспроможність національної економіки та якість життя населення.

Війна та пандемія спричинили значне скорочення обсягів перевезень, що в поєднанні з поєднанні з інфляційними процесами суттєво зменшило доходи галузі. В той же час, необхідність підтримувати всю матеріально-технічну базу галузі в належному стані та підтримувати низькі тарифи на соціально необхідні пасажирські перевезення залишилася. Обсяги наявних інвестицій є недостатніми для задоволення потреб у технічному переоснащенні транспортних підприємств України.

Перераховані факти в умовах жорсткої конкуренції, призводять до витіснення українських перевізників з міжнародних транспортних ринків, зниження якості послуг, що надаються вітчизняним підприємствам і населенню, та створюють реальну загрозу економічній безпеці держави.

Подальший розвиток транспортних підприємств України в умовах турбулентності пов'язаний з удосконаленням транспортної інфраструктури, оновленням основних засобів, впровадженням новітніх технологій; наданням нових видів послуг та розвитком нових секторів транспортного ринку; підвищенням прибутковості перевезень вантажів і пасажирів та інтеграцією в європейську транспортну систему.

Транспорт є однією з визначальних галузей, що впливає на мікро- та макропроцеси економічної діяльності країни. Транспортна діяльність є сполучною ланкою між усіма іншими сферами діяльності та індикатором загальних тенденцій в українській та світовій економіці. Основною особливістю цієї діяльності є її «наскрізний» характер, що означає, що функціонування переважної більшості інших секторів економіки не може обійтися без використання транспортних послуг з перевезення вантажів або пасажирів, що зумовлює необхідність контролю та аналізу ключових аспектів її діяльності.

Україна є важливою транзитною країною, через її територію проходять ключові логістичні маршрути, що з'єднують Європу та Азію. Це створює можливості для розвитку міжнародних вантажних перевезень в Україні, але водночас вимагає від учасників ринку гнучкості та адаптації до мінливих умов.

Підписання Україною угоди про безвізовий режим з Європейським Союзом у 2022 році відкрило нові перспективи для двосторонніх міжнародних автомобільних перевезень, звільнивши українських перевізників від необхідності отримувати дозволи на рейси до країн ЄС.

Що стосується загального стану українського ринку транспортних послуг, то він охоплює різні види вантажоперевезень: залізничний, автомобільний, авіаційний та водний (морський та річковий). Вантажообіг за цими видами транспорту за 2017-2021 роки наведено в табл. 2.1, яка демонструє зменшення вантажообігу за цей період.

## Динаміка вантажообігу за видами транспорту

Значення, млн ткм	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Усього, в т.числі за видами:	364192,1	361355	355009	290079,3	289635,4
Залізничний	191914,1	186344,1	181844,7	175587,1	180361,0
Морський	2848,6	1822,8	1773,9	1877,3	1653,7
Річковий	1422,9	1540,2	1613,8	1372,9	1295,8
Автомобільний	62296,8	72068,3	64952,9	42016,9	46808,1
Авіаційний	275,3	339,7	295,6	316,2	346,3
Трубопровідний	105434,4	99239,9	104528,1	69281,8	59170,5

*Джерело: сформовано автором за даними [43]*

Загалом динаміка вантажообігу майже за всіма видами транспорту має тенденцію до зниження. Зокрема, темп зростання у 2020 році становив 81,7% порівняно з 2019 роком, що на 18,3% менше; темп зростання у 2021 році становив 99,8% порівняно з попереднім роком, що зумовлено впливом пандемії COVID-19.

В усіх видах транспорту, окрім трубопровідного та водного, прослідковується позитивна тенденція до зростання в 2021 році, що зображено на рис.2.1. Темп росту показника в 2021 році порівняно з попереднім складає 108,9%.

Слід зазначити, що за останні 5 років структура вантажних перевезень також змінювалася (табл.2.2 та рис. 2.2, 2.3).

Спостерігається тенденція до збільшення частки залізничних перевезень відповідно з 51,6% у 2015 році до 62,3% у 2021 році.

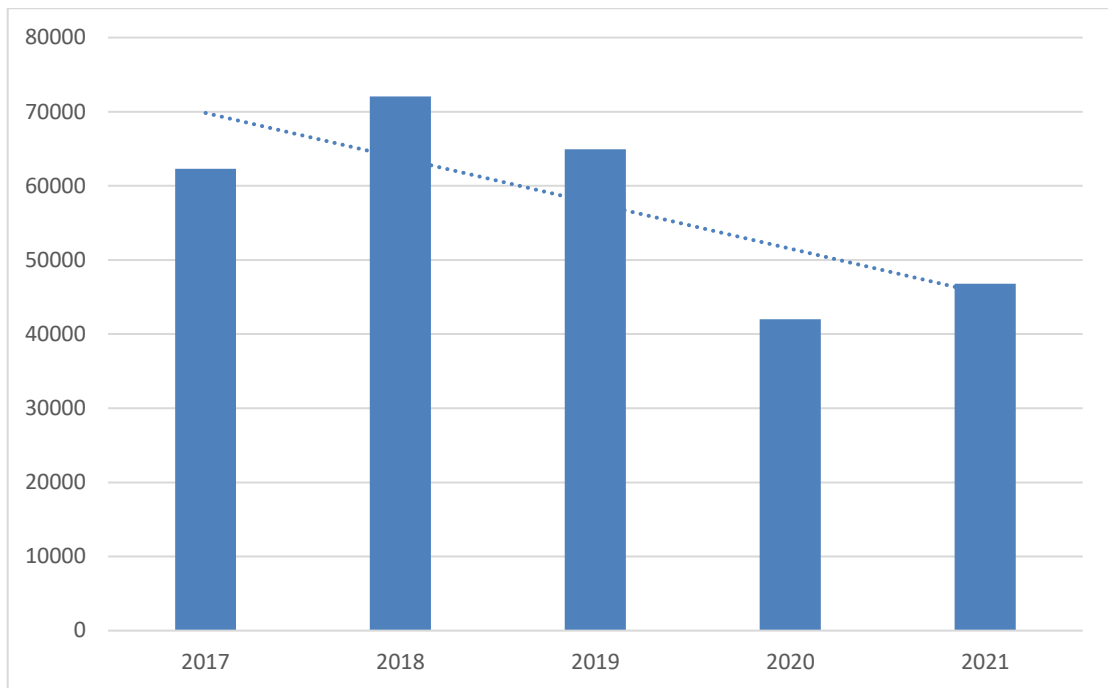


Рис. 2.1. Динаміка вантажообігу перевезень автомобільним транспортом, млн ткм

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

Таблиця 2.2

Структура вантажних перевезень, %

Види перевезень	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Залізничний	51,6	51,2	56,1	56,1	62,3
Морський	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
Річковий	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4
Автомобільний	19,9	18,3	20,8	13,4	16,2
Авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Трубопровідний	27,5	29,4	22,1	22,1	20,4

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

Що стосується автомобільного транспорту, то ми бачимо незначне зменшення частки з 19,9% у 2017 році до 16,2% у 2021 році. До 2020 року спостерігалася тенденція до зростання. Збільшенню частки автомобільного транспорту також сприяє розширення його функціональних можливостей (збільшення вантажопідйомності, розширення спеціалізації рухомого складу

тощо).

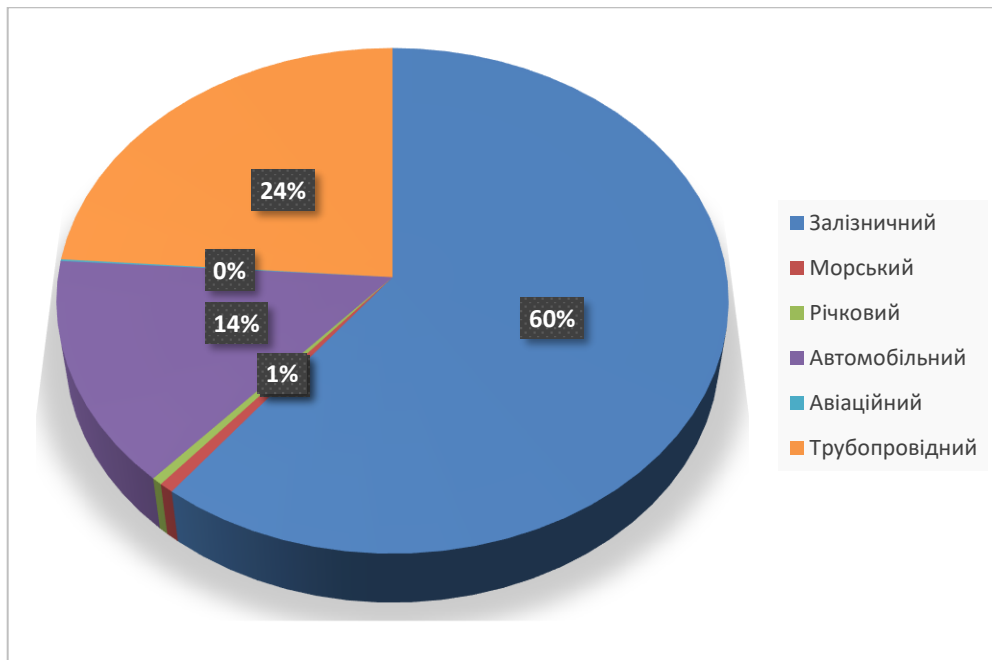


Рис. 2.2. Структура вантажообігу перевезень за видами транспорту 2020р ,  
МЛН ТКМ

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

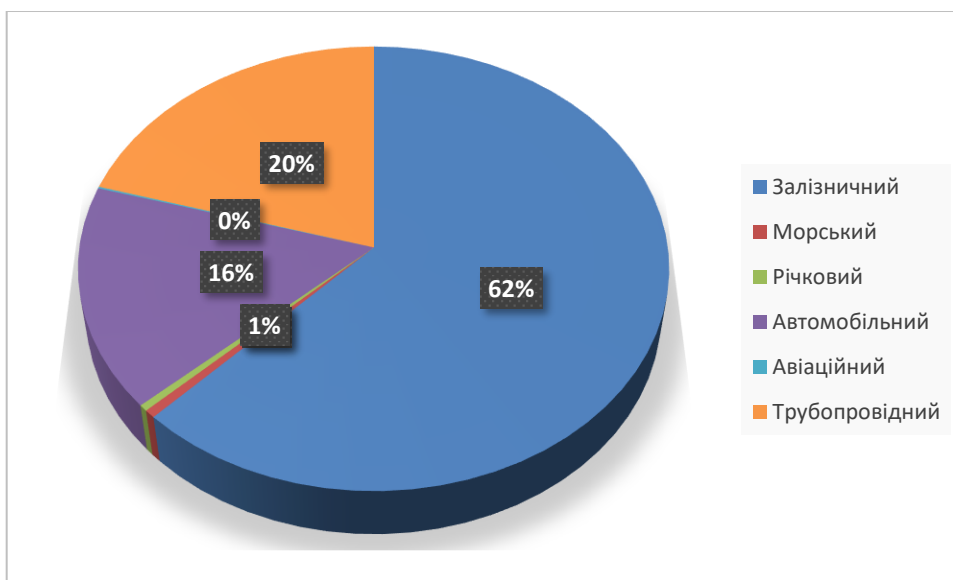


Рис. 2.3. Структура вантажообігу перевезень за видами транспорту 2021р ,  
МЛН ТКМ

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні показує, що до

повномасштабного вторгнення Росії спостерігалася тенденція до збільшення частки залізничних перевезень і відповідного збільшення автомобільного сегменту. Ця тенденція значно посилилася після активізації бойових дій, оскільки європейський напрямок став основним для українських експортно-імпортних потоків. Важливе значення має також менша вразливість дорожньо-транспортної інфраструктури до ворожих атак.

З точки зору структури перевезень, залізничний транспорт є найбільш розвиненим видом транспорту, на який припадає 62% ринку у 2021 році. Збільшення частки автомобільного транспорту сприяє також розширенню його функціональних можливостей (збільшення вантажопідйомності, розширення спеціалізації рухомого складу тощо).

Автомобільний транспорт найбільш пристосований для перевезення штучних вантажів невеликими партіями («точно в строк» і «від дверей до дверей»). Це зменшує кількість перевантажень і пошкоджень вантажу. Крім того, помітно зростає попит на супутні логістичні послуги (отримання документів для експорту та імпорту товарів, митні операції, інформаційні послуги, страхування тощо), а вимоги до якості перевезень вантажів, які з об'єктивних причин здійснюються іншими видами транспорту, стають більш жорсткими.

Аналіз обсягів вантажних перевезень автомобільним транспортом за 2020-2021 рр. (за даними табл. 2.3 та рис. 2.4, 2.5), демонструє зростання загалом по Україні та окремих регіонах.

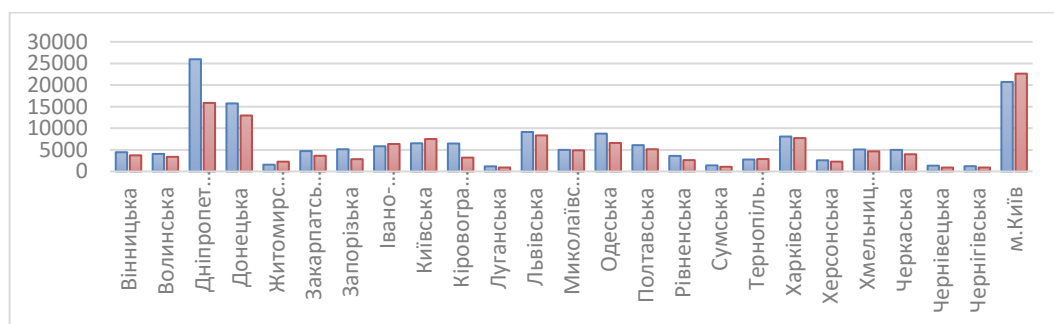


Рис.2.4. Динаміка вантажних перевезень автомобільним транспортом по регіонах у січні-вересні 2020-2021рр.

*Джерело: сформовано автором за даними [43]*

Таблиця 2.3

Обсяги вантажних перевезень автомобільним транспортом по регіонах у січні-вересні 2021 року

Регіон	Обсяг перевезених вантажів автомобільним транспортом	
	тис.т	у % до відповідного періоду 2020р.
Україна	162229,7	118,3
Вінницька	4444,6	119,4
Волинська	4050,6	120,0
Дніпропетровська	25971,2	163,8
Донецька	15744,6	121,6
Житомирська	1558,9	69,0
Закарпатська	4704,8	129,7
Запорізька	5131,7	181,0
Івано-Франківська	5831,0	91,9
Київська	6514,0	86,9
Кіровоградська	6463,2	202,3
Луганська	1169,1	128,4
Львівська	9129,7	109,5
Миколаївська	4978,6	102,1
Одеська	8750,8	132,8
Полтавська	6079,6	118,4
Рівненська	3594,6	137,5
Сумська	1393,0	129,9
Тернопільська	2754,5	96,4
Харківська	8076,7	104,7
Херсонська	2570,8	113,4
Хмельницька	5080,5	109,3
Черкаська	4979,7	125,4
Чернівецька	1331,9	148,5
Чернігівська	1210,1	132,9
м.Київ	20715,5	91,5

*Джерело: складено автором за даними [43]*

Найбільший ринок автомобільних перевезень (рис. 2.5) в Україні займає Дніпропетровська (16%) область та м. Київ (14%).

На ринок вантажних перевезень в Україні продовжує впливати прихильність нашої країни до Європейського зеленого курсу, який включає в себе зобов'язання щодо скорочення викидів та використання викопних видів палива. У цьому відношенні залізничний транспорт має більш вигідне становище, ніж автомобільний, і, відповідно, більший потенціал для розвитку.

Енергоефективність залізничного транспорту на світовому ринку вантажних перевезень у 8 разів вища, ніж у автомобільного транспорту в розрахунку на тону вантажу.

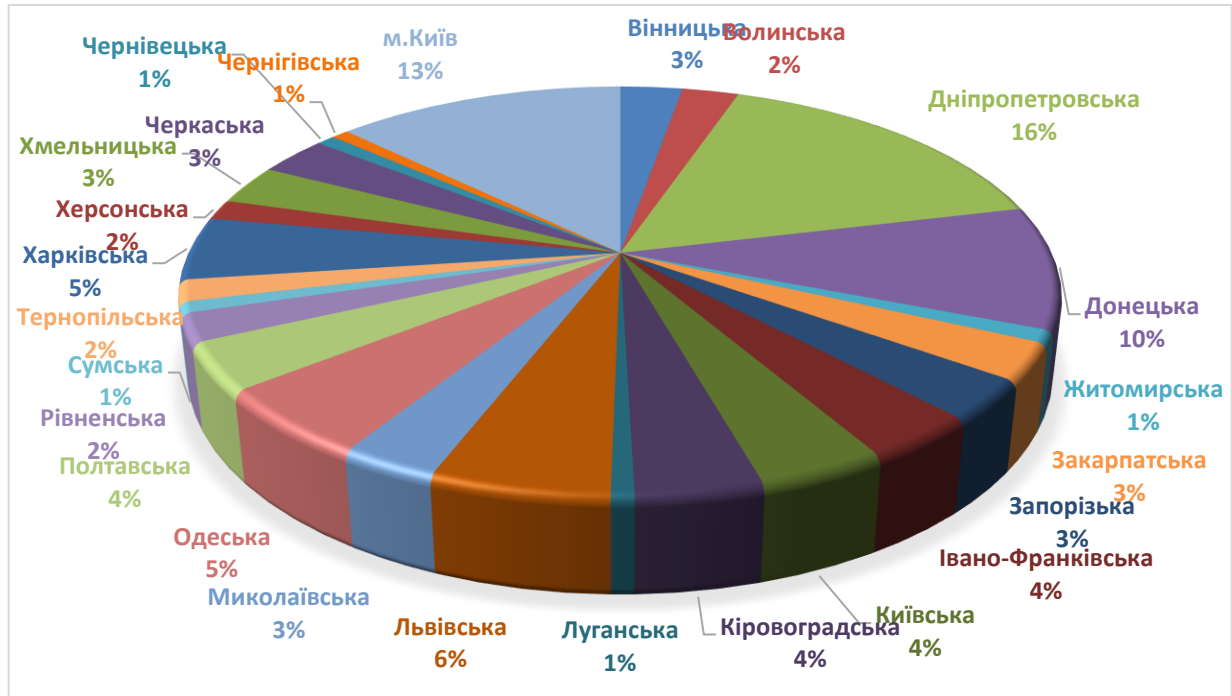


Рис. 2.5. Структура вантажних перевезень автомобільним транспортом по регіонах у січні-вересні 2021 рр.

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

В сучасних умовах транспортний сектор економіки України в цілому задовольняє лише первинні потреби економіки та населення у перевезеннях. Рівень безпеки, якості та ефективності пасажирських і вантажних перевезень, а також безпеки, якості та ефективності пасажирських і вантажних перевезень енергоефективності та техногенного впливу на навколишнє середовище не відповідають сучасним вимогам та європейським стандартам. Досвід розвинутих країн демонструє залежність високого рівня розвитку транспортної галузі від рівня витрат на науку, інновації, високі технології. Аналіз витрат на інновації за видами економічної діяльності в Україні в динаміці за 2016-2020 рр. (табл. 2.4) демонструє зниження інноваційної активності.

## Аналіз витрат на інновації у транспортну галузь за 2016-2020 рр

Показник	Роки					Темп росту, 2020/2016
	2016	2017	2018	2019	2020	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3827,32	3547,72	3305,02	3021,05	2364,22	0,62
Наземний і трубопровідний транспорт	1520,89	1204,28	1045,20	721,45	376,04	0,25
Кількість інноваційно активних підприємств, шт	568	480	400	250	133	0,23
Частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП, %	0,48	0,45	0,47	0,43	0,41	0,85

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

В порівнянні з 2016 р., витрати на інноваційний розвиток знизилась на 38%, це призвело до зниження частки витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП на 15%. Також знизилась кількість інноваційно-активних підприємств на 73%, що пов'язано з недосконалою політикою держави, економічними кризами та пандемією.

Визначальним фактором, здатним вивести транспортну галузь з кризи та вивести її на технічний і технологічний рівень розвинених країн, є інноваційний розвиток та активне впровадження інноваційних процесів. Процес і терміни інноваційного відродження транспортної галузі залежать від обсягів фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Необхідність прискореного техніко-технологічного розвитку є однією з найважливіших цілей, яка повинна бути врахована при плануванні стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році показує, що наслідки війни, в першу чергу, позначились на ланцюгах поставок, зменшенні частки залізничних перевезень, скорочення інвестицій, економічній

та політичній невизначеності, а також відтоку людського капіталу. Таким чином, ця ситуація впливає не лише на країни, які безпосередньо залучені до військового конфлікту, але й на всю світову економіку.

З початку повномасштабного вторгнення Росії спостерігається тенденція до збільшення автомобільного сегменту. Ця тенденція значно посилилася після активізації бойових дій, оскільки європейський напрямок став основним для українських експортно-імпортних потоків. Важливе значення має також менша вразливість дорожньо-транспортної інфраструктури до ворожих атак. Автомобільний сектор ринку вантажних перевезень в Україні наразі відіграє ключову роль у доставці продуктів харчування, будівельних матеріалів, хімікатів, палива, споживчих товарів та гуманітарних вантажів у зони бойових дій та важкодоступні населені пункти (рис.2.6).

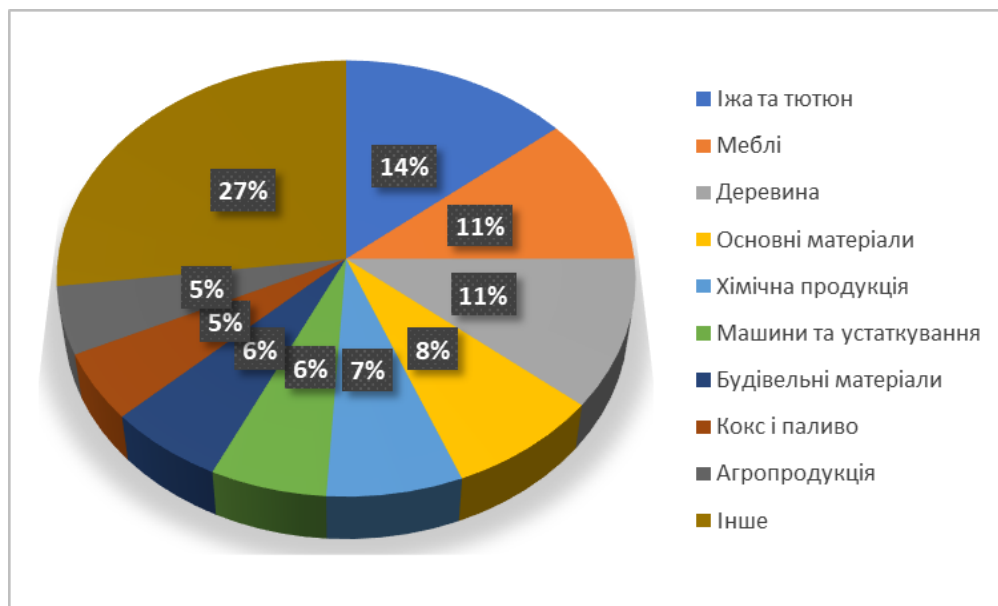


Рис. 2.6. Структура вантажних перевезень автомобільним транспортом у 2022рр., %

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [43]*

Інтерес та актуальність дослідження ринку вантажних перевезень обумовлений тим, що сьогодні спостерігається активне використання залізничного та автомобільного транспорту в перевезеннях, оскільки вони є мобільними та найменш витратними видами транспорту. Попит на вантажні

перевезення автомобільним та залізничним транспортом також зростає в умовах блокади портів.

Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну ключові показники на ринку вантажних перевезень знизилися для обох видів транспорту. Цьому сприяли руйнування інфраструктури, скорочення виробництва національними операторами, блокада портів тощо. У березні-серпні 2022 року залізничні вантажоперевезення скоротилися майже в 2 рази порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а автомобільні - в 1,2 рази (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

Перевезення вантажів залізничним та автомобільним транспортом в період березень-серпень у 2021-2022 роках, млн.т

Тип транспорту	Роки		Темп приросту,%
	2021	2022	
Залізничний	157,1	78,9	-50
Автомобільний	90,0	70,4	-22,2

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [86]*

Наслідки війни, в першу чергу, позначаються на ланцюгах поставок, скороченні інвестицій, економічній та політичній невизначеності, а також відтоку людського капіталу. Таким чином, ця ситуація впливає не лише на країни, які безпосередньо залучені до військового конфлікту, але й на всю світову економіку.

В умовах блокування країною-агресором традиційних транспортних шляхів, щоб впоратися з торговельними потоками суходолом, виникла необхідність швидкої переорієнтації, спрощення бюрократичних процедур та скасування необхідності отримання дозволів на перевезення вантажів.

Україна отримала так званий «митний безвіз», тобто запровадила комп'ютеризовану транзитну систему (NCTS - New Computerised Transit System) і приєдналася до Конвенції про спільний транзит. Це дуже серйозне

досягнення, і Україна зробила все дуже швидко, в найкоротші терміни.

NCTS - це система обміну всією інформацією про всі етапи митного оформлення транзитних вантажів, що значно скорочує час і зусилля, необхідні для переміщення товарів через кордони європейських країн, і знижує корупційні ризики.

Таким чином, з підписанням угоди про безвізовий режим з Європейським Союзом українські вантажівки отримали можливість перетинати кордон з ЄС без додаткових обмежень щодо кількості в'їздів та тривалості перебування. Запуск електронних товарно-транспортних накладних (e-ТТН) з 1 серпня 2022 року також допоможе відновити ланцюги поставок та пришвидшити документообіг на кордоні [141].

Ухвалена Угода розширить можливості для українського бізнесу на ринках Європейського Співтовариства, спростить транспортну логістику, збільшить валютні надходження в економіку країни та сприятиме подоланню світової продовольчої кризи. Нові логістичні маршрути з України до Європи показали свою ефективність у 2022 році. Україна експортувала 8 мільйонів тон агропродукції залізницею. Це в 4 рази більше, ніж у 2021 році, і 4 млн тон автомобільним транспортом, що в 10 разів більше, ніж у довоєнні роки [45].

Блокада Чорного моря російським флотом серйозно вплинула на українські металургійні та гірничодобувні компанії, оскільки морський транспорт був основним експортним маршрутом. Частка морського транспорту в довоєнному експорті залізної руди становила 60%, а чавуну і сталі - 80%. До початку бойових дій у 2022 році 98% продукції відвантажувалося морем, через українські порти (Миколаїв та Одеса). З початком бойових дій і закриттям українських портів змінилася і бізнес-модель. Єдиним варіантом зберегти продажі стала переорієнтація на портову інфраструктуру європейських країн.

Українські експортери гірничо-металургійної продукції були змушені спрямувати вантажопотоки до морських портів ЄС: Румунія (Констанца), Болгарія (Бургас), Польща (Гдиня, Гданськ, Щецин-Свіноуйсьце), Хорватія (Рієка, Плоче), Німеччина (Гамбург, Бремерхафен), Нідерланди (Роттердам).

Зокрема, у 2022 році Метінвест мав переорієнтуватися на європейські портові термінали: Рієка, Плоче, Констанца, Свіноуйсьце, Щецин, Гданськ і Гдиня. [45].

Необхідність оперативно перенаправляти вантажі, які вже перебували в морі, в порти ЄС, змусило транспортні підприємства формувати нові логістичні ланцюжки для поставок металу в Україну з країн далекого зарубіжжя. Для імпорту вантажів переважно використовується автомобільний транспорт через польські порти Гдиня і Гданськ або румунський порт Констанца.

Усі іноземні порти, що розташовані в логістичній доступності для українського експорту та імпорту, показали збільшення перевалки вантажів у 2022 році. (рис. 2.7).

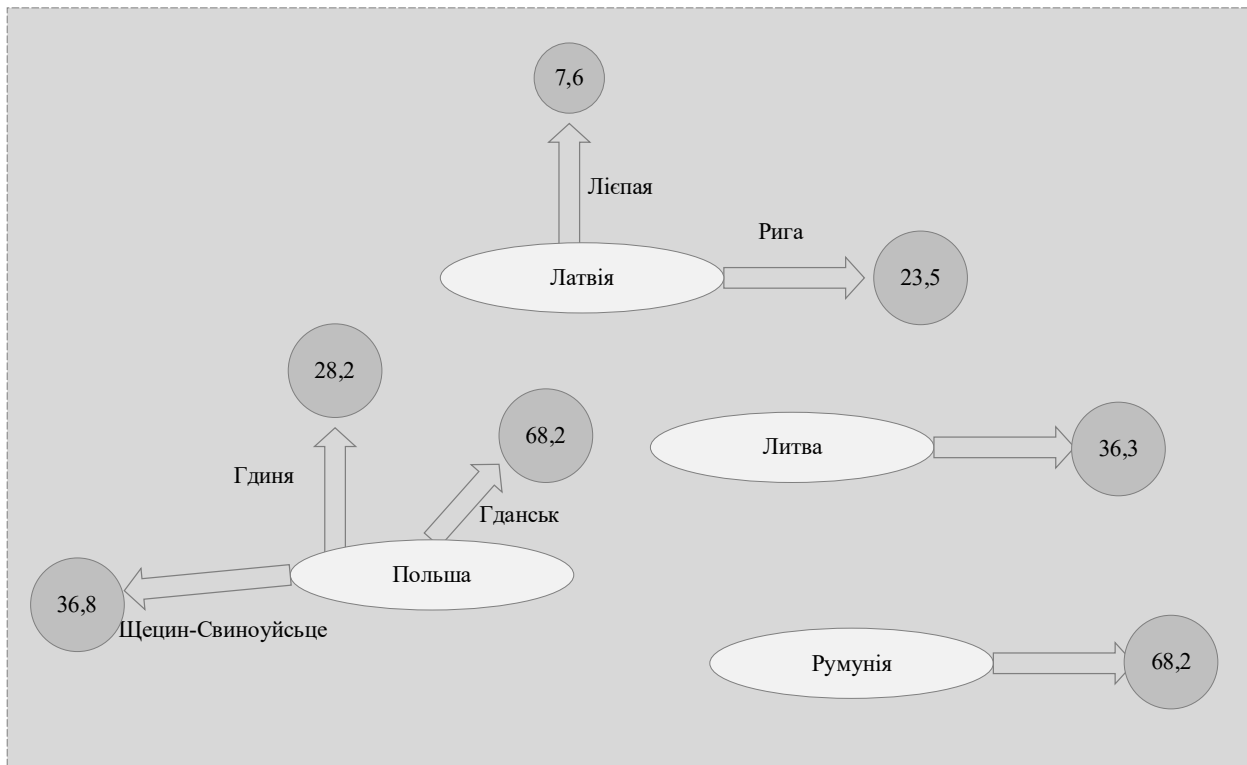


Рис. 2.7. Обсяги перевалки вантажів у європейських портах у 2022рр., МЛН.Т

*Джерело: сформовано та розраховано автором за даними [92]*

Гданськ збільшив загальну перевалку на 28,2% до 68,2 млн тонн. У той же час, порт скоротив перевалку сипучих вантажів, включаючи залізну руду, на 20% дпр до 3,6 млн тонн;

Щецин-Свіноуйсьце - збільшення перевалки на 10,8% до 36,8 млн тонн. У той же час, перевалка залізної руди зросла на 11,4% до 2,11 млн тонн;

Рига - зростання перевалки на 9,4% до 23,5 млн тонн. Перевалка руди зросла на 16,8% до 954,6 тис. тонн, але перевалка чорних металів знизилась на 28,7% до 516,6 тис. тонн;

Лієпая - перевалка зросла на 7,8% дпр до 7,6 млн тонн. Перевалка залізної та марганцевої руди зросла в 11,5 разів до 58,7 тис. тонн, тоді як обробка металів скоротилася на 43,3% дпр до 9,5 тис. тонн.

Сьогодні в Україні продовжують працювати лише дунайські порти, але вони мають відносно невеликі потужності і не можуть вирішити існуючі логістичні проблеми. Зараз вони працюють майже на максимальній потужності. У 2022 році обсяги перевалки вантажів у порту Рені зросли до 6,8 млн тонн з 1,37 млн тонн у 2021 році, в Ізмаїлі - до 8,9 млн тонн з 4 млн тонн, в Усть-Дунайську - до 785 тис. тонн з 64 тис. тонн.

Ізмаїльський порт став основним експортним маршрутом для продукції чорної металургії: 45% продукції чорної металургії експортується через цей порт (станом на жовтень 2022 року). Основними напрямками відвантаження з Ізмаїла є порт Констанца, Бургас (Болгарія) і транспорт через Дунай. Загалом, згідно з нещодавнім дослідженням GMK Center, сума збитків від блокади морських портів сягає \$420 млн на місяць [201].

На початку війни в портах Румунії та Туреччини були довжелезні черги, а також труднощі з експортом товарів автомобільним транспортом і відсутність доступу до залізниці в Туреччині. У Констанці був дуже високий рівень перевантаженості: вантаж міг стояти більше місяця в очікуванні розвантаження, що означає додаткові витрати. Найбільш ефективними виявились порти Польщі, у яких кількість днів безкоштовного простою в 3 рази більша (21 день безкоштовного зберігання замість 7 в Румунії).

У 2022 році Європейська комісія внесла зміни до індикативних карт Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), включивши до них українські логістичні маршрути, але вилучивши маршрути з Росії та Білорусі.

Північно-Балтійський коридор було продовжено через Львів та Київ до Маріуполя; коридор Балтика - Чорне море - Егейське море продовжено через Львів, Чернівці (Румунія та Молдова) до Одеси; коридори Балтійське море - Адріатичне море та Рейн - Дунай проходять через Львів [82].

Включення логістичних маршрутів до мережі TEN-T дозволяє усунути існуючі перешкоди для логістичних операцій, залучити європейські інвестиції для модернізації транспортної інфраструктури, знизити логістичні витрати та підвищити якість послуг з перевезення вантажів.

Досліджуючи ринок транспортних перевезень можна виділити основні проблеми, з якими стикнулись вітчизняні перевізники табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Наслідки військових дій для транспортних підприємств України

<i>Зміни у функціонуванні транспортно-логістичної системи</i>	<i>Наслідки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Обмеження руху за традиційними транспортними потоками	Проблема була особливо гострою в лівобережній частині України та на півночі, де основні залізничні та автомобільні шляхи або потрапили в зону тимчасової окупації, або стали небезпечними для перевезень. Водночас, транспортні операції були ускладнені по всій території України аж до західного кордону, що суттєво знизило вантажообіг.
Здійснення більшості експортних поставок стало неможливим або дуже складним	Це вплинуло на курс національної валюти, що автоматично похитнуло як фінансову стабільність всієї економіки, так і логістичної галузі зокрема. Особливо це було помітно в морському секторі, коли всі морські порти країни були заблоковані. Залізничні потужності також стали обмеженими. Це також суттєво ускладнило низку процесів для компаній, що працюють на міжнародному ринку, від яких приблизно на 40% залежав внутрішній сектор вантажних перевезень.

## Продовження таблиці 2.6

1	2
Частина компаній, які є системними для вантажних перевезень, припинили роботу	Перевізники та клієнти (металургійні комбінати, сільськогосподарські підприємства, елеватори), які залишилися на окупованій території або були або в зоні бойових дій, або були зруйновані. Багатьом підприємствам довелося повністю перебудувувати свої ланцюги поставок через руйнування інфраструктури. Лише в Київській області в результаті російського вторгнення було зруйновано близько 20% складів.
Низька доступність та висока вартість палива	До початку повномасштабної війни більша частина пального надходила в Україну з Білорусі та Росії, Доводиться доплачувати за використання альтернативних ланцюгів постачання. Слід також враховувати, що Збройні сили України мають пріоритет у цьому імпорті.
Нестача транспортних засобів для оновлених транспортних потоків	Частина транспортних засобів залишилася на окупованих територіях, багато з них були просто викрадені або знищені. А ті, що залишилися, мали забезпечувати всі транспортні потреби, як внутрішні, так і зовнішні.

*Джерело: сформовано автором за даними [86]*

Останні тенденції вказують на те, що автомобільний сегмент ринку вантажних перевезень має найкращі шанси на швидке відновлення через відсутність потреби в специфічній інфраструктурі, без якої не можуть працювати залізниця та авіація, і тому що автомобільний рух не може бути заблокований, як морські порти або річкове судноплавство. Залізничний транспорт за жодних обставин не зможе повністю компенсувати втрати морської логістики. Проблема полягає в низькій пропускній спроможності на кордонах з ЄС, а також у тому, що в західній частині України, наприклад, не вистачає складських потужностей для зберігання стратегічних вантажів, таких як зернові та олійні культури. Однак залізниця може ще більше збільшити обсяги перевезень і підвищити свою пропускну спроможність у західному

напрямку.

Всі описані фактори мають безпосередній вплив на стратегічне управління транспортними підприємствами та повинні бути враховані при виборі оптимальної стратегії розвитку, яка б враховувала функціонування у стані невизначеності та можливі ризики, зокрема руйнування транспортної інфраструктури. Основні перспективи ринку транспортних перевезень пов'язані з відновленням економіки країни та зростанням попиту на логістичні послуги. Важливою конкурентною перевагою українських водіїв є відсутність Пакету мобільності та відмова західних перевізників від поїздок в Україну через війну, що надає додаткові можливості для українських компаній та відкриває перспективи для розвитку транспортної галузі.

Відновлення пошкодженої портової інфраструктури, аеродромів і залізничної мережі, а також будівництво нових автомобільних і залізничних доріг можна вважати каталізатором післявоєнного економічного розвитку. Зв'язок має важливе значення для відновлення промислового сектору та забезпечення доступу до світових і європейських ринків для малих і середніх підприємств. Припускаючи, що війна закінчиться поверненням Україні її територій у межах визнаних міжнародних кордонів, стратегічний розвиток транспортних підприємств повинен враховувати необхідність покращення сполучення між Сходом і Заходом.

## **2.2 Зовнішні та внутрішні фактори стратегічного розвитку транспортного підприємства**

Вибір напряму стратегічного розвитку та формування ефективного механізму стратегічного управління стосується всього транспортного підприємства. Він визначає напрямки і темпи його розширення, вид або види діяльності, які будуть розвиватися в майбутньому, як і з якою інтенсивністю.

Для виявлення рушійних сил розвитку транспортних підприємств як основних факторів, що визначатимуть напрями стратегічного управління

транспортних підприємств, було проведено PEST- та SWOT-аналіз із застосуванням комбінації двох методів:

1) статистичного аналізу, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку кількісних та якісних характеристик будь-якого об'єкта дослідження;

2) медіа-сканування, що є досить простим способом постійного моніторингу ситуації через використання засобів масової інформації (науково-практичні публікації в журналах, газетах, Інтернеті, радіо- та телевізійні репортажі). Ліндгрєн М. та Бандхолд Х. зазначають, що використання методу медіа-сканування дозволяє накопичувати інформацію, постійно класифікувати її та відображати різноманітність аспектів досліджуваної теми, а також дає можливість відстежувати зміни в суміжних темах для отримання нової інформації [177], що має особливе значення при реалізації методу аналізу ієрархій.

PEST-аналіз є досить простим і зручним інструментом дослідження макросередовища (зовнішнього оточення) підприємства. Необхідність вивчення зовнішнього середовища зумовлена тим, що через масштабність цих факторів фірма практично не має можливості впливати на них і змушена сприймати їх як даність, підлаштовуючи під них свою діяльність [83, 189]. Крім того, фактори зовнішні середовища можуть по-різному впливати на різні підприємства: те, що для одного є економічною загрозою, іншим сприймається як можливість для подальшого розвитку в нестабільному середовищі.

У табл. 2.7 наведено PEST-аналіз для транспортної галузі України з акцентом на автомобільний транспорт.

Розглянувши узагальнену матрицю PEST-аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність транспортних підприємств, зокрема автомобільного транспорту, мають політичні та економічні чинники.

## PEST-аналіз транспортної галузі в Україні щодо перспектив розвитку

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Вплив фактору
1	2	3	4
Політичні	Повномасштабна війна	–	<p>1. Бойові дії негативно впливають на привабливість України як транзитної держави.</p> <p>2. Непослідовність міжнародної політики, відкрита агресія з країнами-сусідами призвели до фактично повного виключення України із міжнародних проектів розвитку транспортної інфраструктури (ініціатива КНДР «One belt – One way» тощо).</p> <p>3. Відсутність іноземних інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури.</p> <p>4. Руйнування транспортної інфраструктури</p> <p>5. Припинення функціонування транспортних підприємств на окупованих територіях</p> <p>6. Блокування портів</p>
	Угода про євроінтеграцію між країнами ЄС та Україною	+/-	<p>1. ЄС зараз є найбільшим торговельним партнером України з питомою вагою торгівлі товарами 42%. Товарообіг між Україною та ЄС постійно зростає після відкриття зони вільної торгівлі.</p> <p>2. «Знищення» провідних галузей національної промисловості, продукція яких складає основу номенклатури перевезень.</p>
	Приєднання до Конвенцій про спільний транзит та спрощення формальностей у торгівлі товарами.	+	<p>1. Спрощення митних процедур</p> <p>2. Вантажовідправник має можливість перетину по одній декларації кордону декількох країн</p> <p>3. Перспективи виходу на міжнародні ринки вантажних перевезень</p>

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
	Членство у СОТ	–	1. Встановлення лімітів на експорт продукції, що впливає на обсяги міжнародних перевезень. 2. Практична неможливість впровадження комплексних протекціоністських заходів, спрямованих на захист національної промисловості.
	Бюрократизація і рівень корупції	–	Зростання інституційних витрат, пов'язаних із здійсненням перевезень
	Нестабільність законодавства, що регулює правила роботи в галузі	–	1. Неможливість коректної оцінки перспектив розвитку галузі. 2. Зниження ефективності поточної діяльності суб'єктів законодавства.
Економічні	Вплив світової фінансово-економічної кризи	–	Втрата значних обсягів транзитних та експортних вантажних перевезень, що негативно вплинуло на рентабельність галузі. Це також вплинуло на перспективи інноваційного оновлення транспортних підприємств
	Загальна економічна ситуація в країні	–	Зниження обсягів продукції промисловості, яка є основою номенклатури перевезень різними видами транспорту і, відповідно, зменшення обсягів перевезень.
	Рівень інфляції та процентні ставки	–	1. Зниження реальних доходів транспортних підприємств. 2. Надзвичайно дорогі кредитні ресурси, наслідком чого є неможливість їхнього використання для розвитку транспортних підприємств.
	Збільшення рівня безробіття. Незадовільний розмір і умов оплати праці.	–	1. Зниження купівельної спроможності населення. 2. Збільшення кількості осіб, що виїжджають на роботу в інші країни. 3. Формування певного дефіциту робочих окремих спеціальностей на ринку праці. 4. Зниження мотивації трудової діяльності та її значимості.
	Тенденційне збільшення комунальних платежів	–	Зростання матеріальних витрат, наслідком чого є зниження рентабельності операційної діяльності транспортних підприємств.

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Соціально-культурні	Старіння населення та зменшення його чисельності	–	1. Зростання навантаження на осіб, зайнятих в економіці. 2. Погіршення перспектив розвитку національної економіки.
	Рівень охорони здоров'я	–	Зниження «якості» трудових ресурсів.
	Рівень освіти працівників	+	Високий кадровий потенціал галузі
	Розвиток системи цінностей суспільства	+/-	Підвищення рівня соціальної свідомості стимулює розвиток екологічного та енергозберігаючого транспорту
	Рівень міграції та міграційні настрої	–	Формування дефіциту трудових ресурсів.
Технологічні	Зміна комунікаційних технологій	+	1. Підвищення ефективності функціонування транспортних підприємств. 2. Конкурентні переваги на транспортному ринку.
	Недостатній рівень фінансування наукових досліджень у транспортній галузі	–	Погіршення якості перевезень, що, у кінцевому підсумку, призводить до зменшення їхнього обсягу.
	Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень	+	Створення міжнародних логістичних центрів у вузлі Чоп-Захонь

*Джерело: складено автором*

Це проявиться у коливанні попиту на транспортні послуги з перевезення вантажів та пасажирів з наступних причин:

1) Військові дії призвели до руйнування інфраструктури, блокади портів, необхідності формування нових ланцюгів поставок;

2) системна криза в національній економіці України призвела до спаду виробництва промислової продукції, яка є основою асортименту транспортних послуг, що надаються різними видами транспорту;

3) криза COVID-19 негативно впливає на економіку країн, які є стратегічними партнерами України, що призводить до спаду промислового виробництва і, як наслідок, обсягів транзитних та експортних вантажоперевезень;

4) встановлення лімітів на експорт продукції, що впливає на обсяги міжнародних перевезень.

Таким чином, основним фактором зовнішнього середовища для транспортних підприємств слід вважати безпеку перевезень та обсяг промислового виробництва, який визначає попит на транспортні послуги.

Результати PEST-аналізу можуть бути використані для визначення можливостей і загроз для подальшого SWOT-аналізу, який є одним з найбільш поширених і визнаних методів оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, у тому числі транспортних. Він базується на аналізі сильних і слабких сторін, а також існуючих можливостей і ризиків діяльності підприємства. Крім того, SWOT-аналіз допомагає визначити, як використовувати сильні сторони і можливості для усунення слабких сторін і загроз або їх мінімізації [178], що доцільно використовувати при визначенні напрямів стратегічного управління транспортними підприємствами.

Пріоритетність застосування SWOT-аналізу у процесі оцінки факторів, які впливають на підприємство, визначається можливістю здійснити спільне дослідження його зовнішнього і внутрішнього середовища. Результатом проведеного SWOT-аналізу є можливість мінімізувати вплив слабких сторін при одночасній максимізації сильних сторін, визначити конкурентні переваги підприємства та розробляти необхідні стратегічні орієнтири. Експерти Європейської комісії зазначають, що SWOT-аналіз може допомогти отримати уявлення про минуле та подумати про можливе вирішення існуючих або потенційних проблем [170]. У табл. 2.8 наведено SWOT-аналіз, який проводився на основі даних про функціонування трьох транспортних підприємств:

1. ТОВ «Консольлайн» - українська транспортно-експедиторська компанія, що надає послуги міжнародних перевезень морських, авіа- та автотранспортом. Її діяльність полягає у забезпеченні логістичних рішень для перевезення вантажів між різними країнами і континентами. Це включає організацію та керування вантажними перевезеннями, спеціалізованою документацією, митними формальностями та іншими важливими аспектами логістики. Перед початком повномасштабного вторгнення компанія входила до ТОП-2 експедиторських компаній країни та позиціонувала себе як прямого оператора LCL-сервісу. До 24 лютого 2022 року компанія мала 5 офісів в Україні: Києві, Львові, Одесі, Харкові та Дніпрі. Через початок військових дій на території України, частина колег компанії змушена була покинути рідну землю та вирушити до Польщі, де швидко організувались два нові офіси - в Гдині та Варшаві, в червні 2022 року. По хвилі розширення, відкрились представництва у Румунії, а саме в місті Констанца, а також в Молдові. У зв'язку з розширенням відділу авіаперевезень, ТОВ «Консольлайн» стала першою та єдиною українською компанією, яка надавала послуги з хендлінгу в аеропорту імені Фредеріка Шопена у Варшаві. У квітні 2023 року ТОВ «Консольлайн» розпочали активний розвиток на польському ринку. На даний момент, команда ТОВ «Консольлайн» налічує 80 висококваліфікованих фахівців, які працюють в 8 офісах, розташованих у 4 різних країнах. Компанія надає повний спектр логістичних послуг, включаючи авто-, авіа-, морські та залізничні перевезення, а також надаючи послуги з експедиції та митного оформлення. Реалізуються імпортно-експортні операції за напрямками Європа, Китай, США, країни СНД (за винятком підсанкційних країн), Канада, Ізраїль, Корея, Японія, Індія, Єгипет, Грузія, ОАЕ та інші країни світу. Серед відомих партнерів компанії ТОВ «Консольлайн» представлені наступні: MERSK, QATAR AIRWAYS, MSC: Global Container Shipping Company, DHL, airBaltic, COSCO SHIPPING, OOCL, ONE OCEAN NETWORK EXPRESS та інші. Партнерські відносини з цими та іншими визнаними компаніями гарантують

компанії доступ до високоякісних ресурсів, надійних маршрутів та оптимальних рішень для кожного клієнта.

2. ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» - транспортна компанія, що входить в холдинг BIEL-TRANS-EUROPE, заснована в 2005 р. Основними напрямками компанії є перевезення наливних і зернових вантажів спеціалізованими автомобілями по території України і за кордоном. Підприємство має автомобілі з напівпричепами - цистернами від 36 до 52 м.куб. вантажопідйомністю до 45 тонн і надає транспортні послуги з доставки наливних вантажів: масла рослинні, коньячні спирти, вина, виноматеріали, патоку (мелясу), соки, молочні продукти, харчові та технічні жири, ПММ (дизельне паливо, бензин, мазут, бітум), хімічні (сода каустична, гліцерин, аміачна вода, розчини). Всі транспортні засоби фірми сертифіковані. Можливе перевезення в автоцистернах одночасно від 1 до 6 видів вантажу. Тягачі: DAF, MAN обладнані системою ABS, GPS навігацією, що дає можливість замовнику завжди контролювати місцезнаходження вантажу - все це є запорукою збереження якості продукції. На початок 2022 року автопарк нараховує 71 спеціалізовану автоцистерну. Компанія є членом Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АсМАП). Автобаза СТО ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» знаходиться в м.Біляївка Одеської області.

3. ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» – це підприємство, що здійснює свою діяльність у сфері надання транспортних послуг і є одним з лідерів на ринку міжнародних автомобільних перевезень в Україні. Компанія має багаторічний досвід в галузі внутрішньо українських та міжнародних перевезень. Компанія тісно співпрацює з провідними вітчизняними і європейськими експедиційними компаніями, а також з прямими замовниками, що забезпечує повну і безперебійну експлуатацію транспорту. Автопарк налічує 390 автомобілів Mercedes - Benz Actros класу Євро - 5 та Євро- 6. Головними завданнями компанії є повне задоволення потреб споживача шляхом виконання планів перевезень вантажів автомобільним транспортом, забезпечення збереження вантажів, що перевозяться, та своєчасна доставка вантажів у пункти

призначення. Наявність багаторазових дозволів ЄКМТ та щорічне збільшення їхньої кількості (76 шт. у 2022 році, 101 шт. у 2023 році) дозволяє здійснювати перевезення вантажів у треті країни – члени ЄКМТ. CMR-страхування відповідальності на суму 300 тисяч євро надає клієнтам гарантію збереження цілісності вантажу. Компанія є дійсним членом Асоціації міжнародних автомобільних перевізників (АсМАП).

Таблиця 2.8

## SWOT-аналіз транспортного підприємства ТОВ «Консольлайн»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Практично цілодобовий характер діяльності.</li> <li>– Швидка адаптація до зміни умов функціонування.</li> <li>– Переорієнтація на європейський ринок.</li> <li>– Високий попит на послуги з перевезень вантажів і пасажирів.</li> <li>– Здійснення перевезень вантажів і пасажирів (визначальна роль для розвитку всіх сфер суспільного життя).</li> <li>– Надання клієнтам повного комплексу транспортних послуг.</li> <li>– Високий ступінь адаптації до потреб споживачів щодо транспортних засобів і переліку послуг.</li> <li>– Висока кваліфікація кадрового складу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пряма залежність обсягів перевезень від роботи промислових підприємств.</li> <li>– Пряма залежність перевезень від загрози руйнування та можливої окупації внаслідок військових дій.</li> <li>– Зниження перевізних можливостей через погіршення стану транспортних засобів.</li> <li>– Високий рівень фізичного та морального зносу транспортних засобів.</li> <li>– Низька інтенсивність оновлення основних виробничих засобів.</li> <li>– Низька якість послуг.</li> <li>– Неefективне використання кадрового потенціалу, порушення стандартів, умов праці і, як наслідок, висока плинність кадрів.</li> <li>– Відсутність мотивації персоналу до змін.</li> <li>– Недостатній рівень конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснення міжнародних перевезень вантажів і пасажирів.</li> <li>– Можливість здійснення регулярних перевезень.</li> <li>– Відновлення і розширення транспортної інфраструктури (мережа автомобільних доріг).</li> <li>– Розвиток інфраструктури ринку транспортних послуг.</li> <li>– Включення в схеми мультимодальних і інтермодальних перевезень.</li> <li>– Оцифрування сфери обслуговування клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продовження військової агресії Росії.</li> <li>– Посилення світової кризи.</li> <li>– Руйнування транспортної інфраструктури.</li> <li>– Завантаженість транспортом центральних частин міста.</li> <li>– Зменшення продукції промислових підприємств.</li> <li>– Недобросовісна конкуренція на ринку, прихований монополізм в особливо прибуткових видах діяльності.</li> <li>– Жорстка конкуренція з боку споріднених підприємств.</li> <li>– Втрата споживачів.</li> <li>– Збільшення рівня автомобілізації міських жителів.</li> <li>– Повільне реагування на ринкові зміни.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Як видно з табл. 2.8, до сильних сторін ТОВ «Консольлайн» треба віднести, в першу чергу, високу автономність, відкриття офісів в Польщі, доступність до різних регіонів, маневреність, стабільно високий попит на послуги з перевезень вантажів і пасажирів. Розвинена мережа автомобільних доріг в країнах ЄС робить автомобільний транспорт найбільш популярним і конкурентоспроможним.

Високий ступінь адаптації до потреб споживачів щодо транспортних засобів і переліку послуг дозволяє автотранспортним підприємствам швидко реагувати на зміну попиту та впроваджувати нові системи обслуговування клієнтів. Розвиток мультимодальних перевезень створює додаткові можливості для розвитку галузі.

До слабих сторін відноситься залежність обсягів перевезень від зруйнованої інфраструктури, необхідності розробляти нові ланцюги поставок, відтоку кадрів, функціонування промислових підприємств. Транспортний сектор не створює, як інші виробничі сектори, нових матеріальних цінностей. Результатом роботи транспорту є переміщення вантажів і людей. Вантажний транспорт належить до виробничої сфери. Пасажирський, здійснюючи перевезення людей, належить до обслуговуючих галузей. Зменшення обсягів продукції промислових підприємств призводить до зменшення потреби у перевезеннях. Військова та фінансово-економічна криза в Україні, внаслідок якої суттєво зменшився випуск промислової та будівельної продукції, обумовила скорочення попиту насамперед на вантажні перевезення практично за всіма основними видами транспорту. Це також є однією з основних загроз функціонування автотранспортних підприємств., жорстка або недобросовісна конкуренція на ринку перевезень та повільне реагування на ринкові зміни в підсумку можуть призводити до втрати споживачів.

ТОВ «Консольлайн» знаходиться в більш привабливому становищі, на відміну від ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» та ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс», які продовжують знаходитись в Україні. Це знижує вплив активних військових дій на діяльність підприємства та створює додаткові можливості для розширення та

розвитку. В той час, як діяльність ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» та ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» напряду залежить від агресії Росії, яка призводить до постійного руйнування транспортної інфраструктури та прямо впливає на кількість виробленої продукції, кількість функціонуючих підприємств, складів та мультимодальних центрів в Україні.

Переважає більшість вітчизняних автотранспортних підприємств мають можливості подальшого розвитку за рахунок розвитку міжнародних перевезень, включення в схеми мультимодальних і інтермодальних перевезень. Крім того, розширення співпраці з ЄС, приєднання до «митного безвізу», збільшення потоків специфічних вантажів (гуманітарна допомога, озброєння) також створюють можливості розвитку автотранспортних підприємств.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що одним з основних факторів є військова агресія Росії, світова економічна криза, зменшення обсягів продукції промисловості (фактор зовнішнього середовища), обсяг якої визначає попит на перевезення. Діяльність транспортних підприємств характеризується підвищеним рівнем небезпеки і вимагає впровадження заходів для її мінімізації. Сильні і слабкі сторони діяльності автотранспортних підприємств та їхні загрози і можливості визначають напрями формування стратегічного управління транспортними підприємствами.

Зважаючи на складну політичну ситуацію, враховуючи блокування портів, обмеженість залізничної інфраструктури, саме на автомобільний транспорт робиться акцент при формуванні логістичних ланцюгів. У воєнний час автотранспортна логістика отримала значний поштовх для розвитку, чому сприяє також і активізація входження в європейську транспортну інфраструктуру. Від швидкості відновлення транспортної інфраструктури значною мірою залежить і швидкість відновлення економіки України. Тому при формуванні механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства доцільно орієнтуватись на стратегії росту, які орієнтовані на зростання обсягів ринку та обсягів реалізації, збільшення маси прибутку,

зростання капіталу, зростання ринкової вартості підприємства, а саме:

- стратегію обмеженого зростання;
- стратегію концентрованого зростання;
- стратегію інтегрованого росту;
- стратегію диверсифікованого зростання;
- комбіновану стратегію.

Досліджуючи сучасний соціально-економічний контекст діяльності транспортних підприємств, перш за все, слід зазначити, що одним з основних факторів, які впливають на стратегічне управління є європейська інтеграція, в рамках якої розвиток і поглиблення відносин з ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [133] та Порядку денного асоціації Україна - ЄС [21], Білої Книги ЄС «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – До конкурентної та ресурсоефективної транспортної системи» [11], Європейської стратегії сталого розвитку зміст яких є стратегічним орієнтиром для проведення національних системних соціально-економічних реформ, поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі визначає правові рамки для вільного руху товарів, послуг та капіталу, а також регуляторне наближення економіки України до єдиного ринку ЄС.

Транспортна політика є однією із загальних політик ЄС вже понад 30 років і базується на наступних пріоритетах:

- 1) відкриття транспортних ринків,
- 2) створення Транс'європейської транспортної мережі (Trans-European Transport Network) [95],
- 3) запровадження моделі сталої мобільності (Sustainable Mobility Model) моделі сталої мобільності (Sustainable Mobility Model) [197] (рис. 2.8).

Головним програмним документом, що визначає розвиток транспортної галузі в Україні та визначає загальні детермінанти розвитку вітчизняних підприємств транспортної галузі, є Національна транспортна стратегія

підприємств галузі є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 (Drive Ukraine 2030), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р [89]. Зміст Національної транспортної стратегії корелює з євроінтеграційними детермінантами розвитку, як показано на рис.2.9 та конкретизує їх.

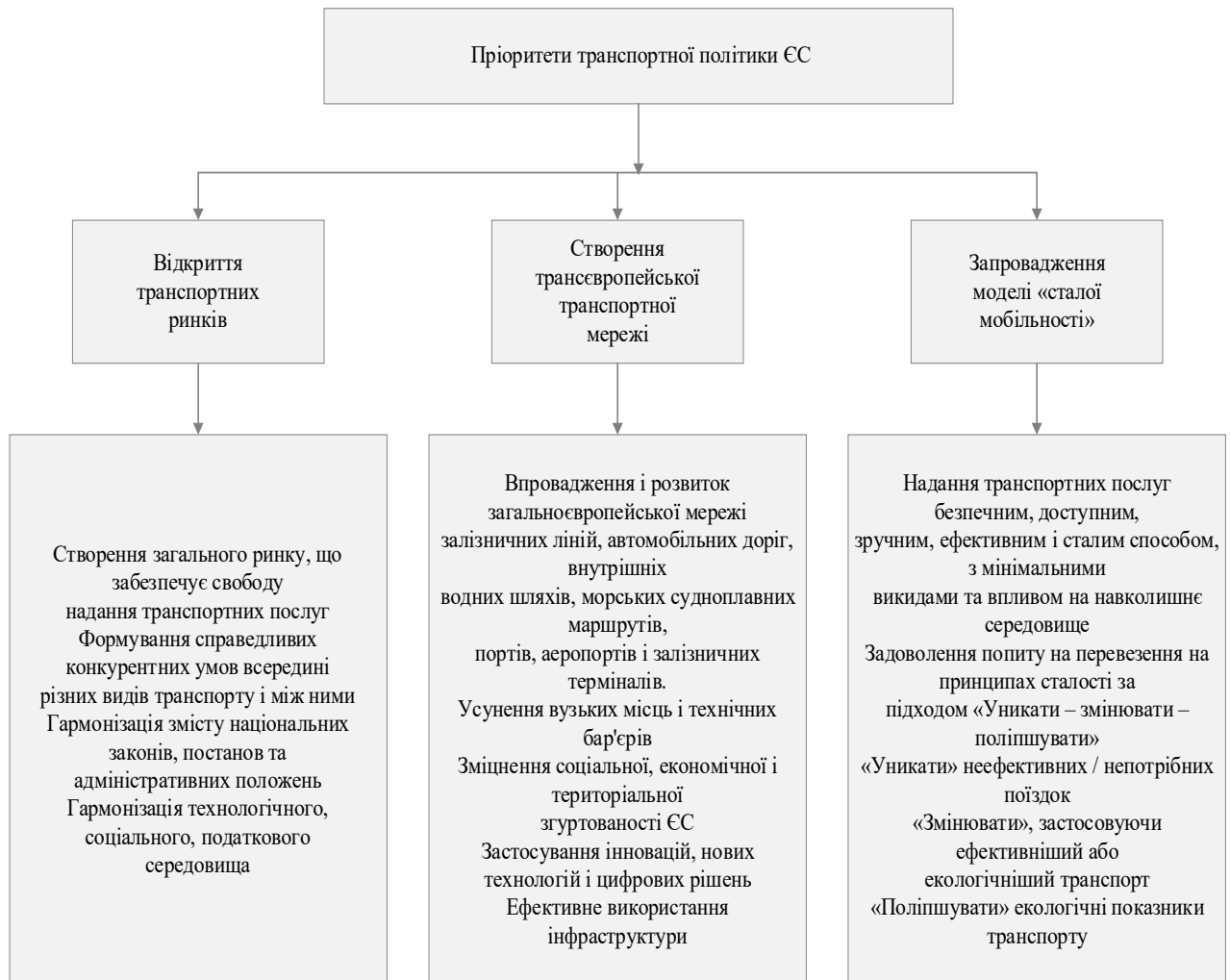


Рис. 2.8. Пріоритети транспортної політики ЄС

*Джерело: сформовано та розроблено автором за [93, 94, 164, 163, 165]*

Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року буде створено конкурентоспроможну та ефективну транспортну систему, інноваційний розвиток транспортного сектору та реалізація глобальних інвестиційних проектів [89].



Рис. 2.9. Пріоритети транспортної політики України

*Джерело: сформовано та розроблено автором за [196, 198, 202, 203]*

Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт, безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція є пріоритетними напрямками для реалізації. В рамках цих напрямків автотранспортні підприємства безпосередньо зацікавлені в таких аспектах як:

- поступова лібералізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень;
- запровадження нового підходу до ліцензування автомобільних перевізників, що вимагатиме бездоганної ділової репутації, фінансової спроможності, професійної спроможності, професійної компетентності

персоналу та забезпечення процедури доступу на ринок автомобільних перевезень відповідно до існуючих європейських практик;

- імплементації Хартії якості міжнародних вантажних автомобільних перевезень в систему багатосторонніх в системі багатостороннього квотування дозволів ЄКМТ;

- запровадження системи підтвердження професійної компетентності водіїв та персоналу автомобільного транспорту відповідно до європейських практик;

- впровадження SMART-тахографів на вантажних автомобілях та автобусах;

- створення Реєстру автомобільних перевізників, який включає базу даних про порушень вимог законодавства;

- запровадження системи зборів з учасників дорожнього руху в залежності від екологічного класу транспортного засобу, тощо [22, 8].

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що економічне середовище свідчить про надзвичайну важливість для національної економіки ефективного функціонування та сталого розвитку вантажних автотранспортних підприємств для національної економіки.

По-перше, автомобільний транспорт займає вагоме місце у забезпеченні перевезень вантажів (три чверті вантажоперевезень та п'ята частина вантажообороту здійснюється підприємствами вантажного автомобільного транспорту).

По-друге, усталеною нішею автомобільного транспорту на ринку транспортних послуг є здійснення регіональних перевезень на відносно короткі відстані (переміщення вантажу в середньому на 200-250 км).

По-третє, вантажні автотранспортні підприємства мають потужний потенціал для розвитку, що, зокрема, підтверджується динамікою зміни частки автомобільного транспорту в загальному обсязі перевезень.

### **2.3 Передумови та особливості формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства**

Транспортні послуги та інфраструктура України мають важливе значення для забезпечення збалансованого, ефективного, зростаючого функціонування усіх секторів економіки України та соціально-економічного розвитку країни в цілому. Важливість транспортних підприємств, як сукупності складових всієї інфраструктури України, в після воєнний час зумовлена їх стратегічними та безпековими характеристиками. Ще до початку війни Україна мала досить розвинену та потужну транспортну інфраструктуру, до складу якої входили залізничний, морський, річковий, автомобільний, повітряний і трубопровідний транспорт. Сьогодні більшість транспортної інфраструктури (дороги, мости, порти тощо) зруйновані, що створює бар'єри для розвитку підприємств. Важко скласти повний перелік перешкод з якими стикається транспортна галузь сьогодні, основні з них – це нестабільності реформаційних процесів, корупція, технологічна відсталість, фізичний знос обладнання, відтік висококваліфікованих кадрів, неготовність до впровадження стандартів європейської транспортної галузі тощо.

Разом з тим, транспортні підприємства України, зважаючи на їх значення для розвитку всіх галузей економіки України та підвищення її обороноздатності, повинні адекватно реагувати як на зовнішні, так і внутрішні фактори досягнення стратегічних й тактичних цілей розвитку. У даному контексті особливого значення набуває необхідність розробки ефективного механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства.

Турбулентність зовнішнього середовища, яка зумовлена військовим станом нашої країни, вимагає оновлення механізмів стратегічного управління розвитком підприємства, розробки нових методів і інструментів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальну результативність діяльності підприємства. За таких сучасних викликів формуються нові актуальні вимоги до функціонування механізму стратегічного управління розвитком

транспортного підприємства, ефективність якого залежить як від удосконалення системи організації та управління транспортної діяльності, так і від здатності адаптувати його до сучасних умов ведення бізнесу. Все це є передумовою перегляду і коригування існуючих механізмів формування стратегічних цілей транспортних підприємств, як найбільш пріоритетних для України в умовах війни та повоєнної відбудови.

Формування механізму стратегічного управління розвитком підприємства є критично важливим в сучасному бізнес-середовищі. Незалежно від галузі та розміру підприємства, стратегічний механізм управління допомагає орієнтуватися в динамічному світі, виявляти можливості та приймати обґрунтовані рішення.

Сутність та особливості формування механізму стратегічного управління розвитком підприємства є предметом наукових праць багатьох вчених. Враховуючи існування великої кількості визначень поняття «механізм», за допомогою аналізу було визначено його основні складові, що дало можливість обґрунтувати та сформулювати структуру механізму стратегічного управління розвитком підприємства та врахувати всі його особливості.

Дослідження категорії «механізм управління» доречно почати з визначення категорії «механізм». Згідно з академічним тлумачним словником української мови [123] механізм – це внутрішня будова, система чого-небудь, а також сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище. Загалом появи даного поняття в економічному обігу ми завдячуємо технічним наукам, де це поняття початково з'явилося і означало пристрій, що передає або перетворює рух.

В економічних науках дане поняття спершу трансформувалося в економічну категорію «механізм господарювання», в якості якого розуміли набір організаційних структур і конкретних форм господарювання, методів управління і правових норм, з допомогою яких суспільство використовує економічні закони з урахуванням історичної специфіки, що складається. Згодом поняття «механізму управління» прийшло в теорію управління підприємством.

Вважається, що першим категорію «механізм» в обіг вів К. Маркс, який використав його для опису виробничих процесів функціонування капіталістичної системи. А. Кульман вважає, що в економічних дослідженнях поняття «механізм» трактують передусім як «внутрішню будову, систему функціонування, апарат діяльності» [64].

Можна погодитися з визначенням А. Ю. Чаленко, що «механізм – це сукупність ресурсів економічного процесу і способів їх з'єднання» [140].

Вартим уваги є також трактування Лео Гурвица, який під механізмом розуміє взаємодію між об'єктом управління та його керівником, що має три стадії обміну інформацією з метою отримання позитивного ефекту: 1. суб'єкти надсилають інформацію топ-менеджеру, 2. топ-менеджер отримує всю інформацію та розраховує майбутній результат, 3. керівник оголошує результат взаємодії.

Нижник Н. Р. та Машков О.А. трактують механізм управління як категорію управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами [90].

Таким чином можна відзначити, що категорія «механізм управління» має досить багато трактувань. Всі їх можна впорядкувати у два підходи. Перший підхід розглядає механізм управління як інструмент, систему за допомогою якої генеруються управлінські процеси в організації. Другий підхід трактує категорію «механізм управління» як засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію певних ланок керованої системи для стимулювання інших ланок системи на необхідні трансформації чи розвиток, який спрямований на отримання цільового результату.

Механізм управління має свою структуру, її специфіка полягає в тому, що складові елементи є однаково важливими і не мають ієрархічного підпорядкування. Вони покликані реалізовувати стабільність функціонування даного механізму. Структурними елементами механізму управління є методи,

форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється для отримання встановлених цілей [79]. Структуру механізму управління підприємством представлено на рис 2.10.

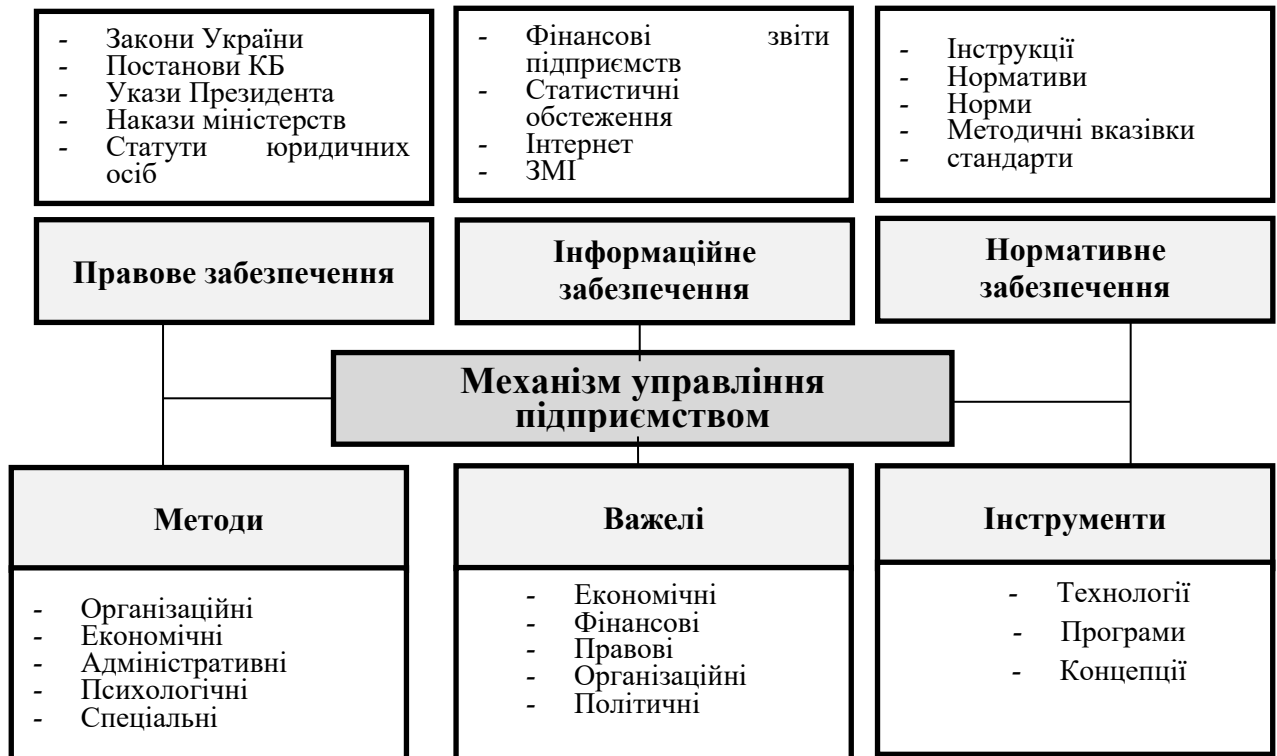


Рис. 2.10. Структура механізму управління підприємством

*Джерело: розроблено автором*

Дослідники виділяють декілька різновидів механізму управління: економічний, організаційний, адміністративний, структурний, технічний, стратегічного розвитку, державний, інформаційний (рис.2.11).

Економічний механізм управління - це система елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища [65].

Адміністративний механізм управління часто визначають як спосіб впливу на діяльність підприємства, посадових осіб та співробітників шляхом прямого встановлення їх прав та обов'язків через систему наказів, правил та регламентів підприємства.

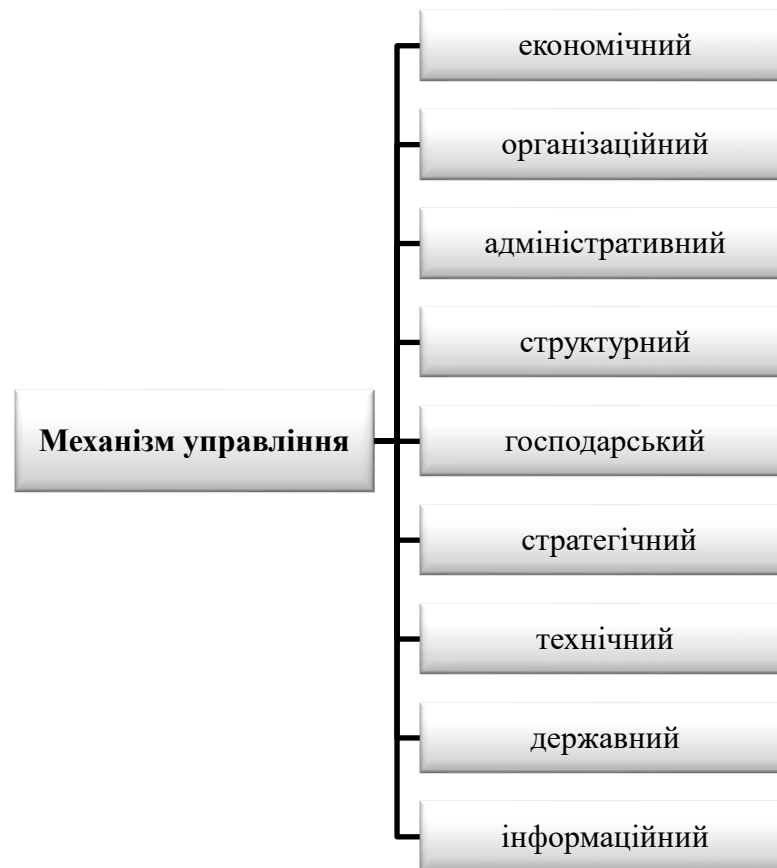


Рис. 2.11. Види механізмів управління

*Джерело: побудовано автором*

Організаційний механізм управління - забезпечення цілеспрямованої, погодженої взаємодії елементів системи під час її функціонування, а також основні правила, норми, що діють у межах організації. Цей механізм тісно взаємопов'язаний з економічним, структурним та адміністративним механізмами управління, оскільки він містить їх характеристики і часто має порівнянний з ними рівень впливу на процеси, що відбуваються у внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Структурний механізм управління розуміють як різновид організаційного, що полягає у виробленні способів та підходів до розподілу обов'язків між посадами та підрозділами, регламентуванні взаємної узгодженості управлінських дій за обсягами та термінами виконання.

Найбільш широко використовуваним у наукових дослідженнях є поняття господарського механізму. Під ним розуміють базис функціонування

економічної системи будь якого рівня, що складається з форм, методів і важелів управління національним господарством, які здатні розв'язувати суперечності економічної системи, забезпечувати реалізацію відносин власності та узгоджувати різні суспільні інтереси.

Також деякі дослідники визначають поняття технічного механізму управління, який розуміють як впровадження у підприємницьку діяльність технічних інновацій, сучасних цифрових технологій тощо та керівництво цими процесами з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Ефективне функціонування саме технічного механізму управління забезпечує економію ресурсного потенціалу підприємства, що сприяє оптимальному та швидкому досягненню поставлених цілей. В контексті транспортних підприємств розвиток технічного механізму управління означає запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, оскільки вони забезпечують ефективну комунікацію між учасниками перевезень.

Механізм державного управління – це система органів державного управління, діяльність яких базується на усталених принципах і забезпечує стійкій економічний розвиток регіонів і країни в цілому. Основою ефективного механізму державного управління є діяльність досконалих адміністративних систем [88]. Проявляється механізм державного управління для суб'єктів господарювання через законодавчі акти, стандарти, інструкції, нормативи, методичні вказівки, тощо виконання яких, як правило, є обов'язковим або носить рекомендаційний характер.

Інформаційний механізм управління передбачає збір та оперативну доставку необхідної управлінської інформації стосовно зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також її структурування та обробку відповідно до функцій і завдань підприємства та його підрозділів. Для ефективного запровадження будь якого механізму управління в дію він має бути забезпеченим достовірною та своєчасною інформацією. Це завдання вирішується через збір обстеження та аналіз ринкових сегментів, у яких планується інвестування, аналіз статистичних даних, маркетингову оцінку

ринків тощо. Інформаційний механізм управління мотивує менеджмент підприємства попередньо вивчати зовнішню та внутрішню ситуацію, особливо перед тим як вкладати фінансові кошти в певні проекти. Завдяки оцінці стану з допомогою інформаційного механізму полегшується прогнозування кінцевого результату, зменшуються ризики господарської діяльності.

Найбільш активною частиною системи управління, яка забезпечує можливість цілеспрямованого та ефективного розвитку підприємства є механізм розвитку підприємства. Він являє собою комплексну систему елементів у вигляді способів, методів, функцій та процедур формування та реалізації стратегій, які спрямовані на досягнення позитивних змін у розвитку підприємства відповідно до його цілей.

Баланович А.М зазначає, що механізм формування стратегії розвитку підприємства, поєднує в собі об'єкти, суб'єкти, принципи, функції, методи й інструменти, систему забезпечення та визначає послідовність реалізації найбільш важливих дій з метою розробки підґрунтя для прийняття управлінських рішень на оперативному, тактичному, стратегічному рівнях щодо напрямів розвитку підприємства та налагодження максимально ефективної їх реалізації [6].

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства відіграє важливу роль та забезпечує можливість цілеспрямованої динаміки й представляє собою сукупність:

– засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління [181].

Ямненко Г. Є. визначає механізм управління розвитком як цілеспрямований процес вибору оптимальних параметрів розвитку

підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства в прогнозованому періоді [150].

На думку Пащенко О. П., «зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем» [100].

Провівши ретельний аналіз наукової літератури щодо формування понятійного апарату та практичної реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства було виявлено, що існуючі механізми стратегічного планування, які були апробовані підприємствами інших галузей, не можуть бути використані транспортними підприємствами без внесення коректив, що зумовлено їхньою специфікою та вимагає власної методології та інструментарію стратегічного планування.

Тому, автор пропонує власне розуміння поняття «механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства», а саме: *комплексний набір інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку транспортного підприємства з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.*

Основні елементи механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства включають (рис. 2.12.): мету та завдання управління, організаційні процеси, функції управління, технології управління, методи управління, а також правила, процедури та регламенти, які діють в середині організації.

По суті управління розвитком транспортного підприємства спрямоване на усунення диспропорцій, які виникають внаслідок відхилення фактичних показників зростання господарської діяльності від запланованих як у просторі, так і в часі, а також на забезпечення довгострокової та стійкої конкурентоспроможності.



Рис. 2.12. Елементи механізму стратегічного управління розвитком підприємства

*Джерело: побудовано автором*

Верба В.А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства, як [20]:

- прогнозування – встановлення цільових завдань функціонування і розвитку підприємств, визначення способів і засобів реалізації планів;
- організація і координування процесів виконання планів;
- стимулювання та мотивування персоналу до ефективних дій;
- моніторинг – систематичне відстеження результатів господарської діяльності, їх корегування.

Циклічність механізму стратегічного управління розвитком підприємства

має забезпечувати неперервність та спадковість змін, які необхідні підприємству для того, щоб забезпечити стійкі конкурентні переваги та досягти довгострокової прибутковості, що є гарантією успішного розвитку підприємства у просторі і часі. З огляду на викладений вище підхід до сутності та змісту механізму стратегічного розвитку підприємства, об'єктом механізму розвитку слід визнати процеси стратегічного розвитку транспортного підприємства. Суб'єктом механізму розвитку підприємства є керівництво та менеджери всіх структурних підрозділів.

Формування механізму стратегічного розвитку транспортного підприємства доцільно розпочинати із визначення його принципів.

У загальному розумінні під принципами управління слід розглядати керівні ідеї, основоположні засади, що відображають закономірності розвитку відносин управління [73]. Вони є узагальненням управлінського досвіду і ґрунтуються на певних закономірностях економічного розвитку.

Під принципами формування механізму управління стратегічним розвитком слід розуміти загальні правила, яким мають слідувати суб'єкти механізму формування та реалізації управлінських рішень щодо стратегічного розвитку. Вони є основою для побудови механізму та визначають його збалансоване функціонування. Особливість принципів проявляється в їх здатності забезпечити ефективну діяльність механізму його узгодженість із визначеними цілями підприємства. Принципи характеризують як зміст так й технологію побудови механізму, що визначає їх специфічну роль.

На наш погляд, для формування механізму управління стратегічним розвитком доцільно використовувати такі принципи:

- принцип системності механізму;
- принцип синергії елементів механізму;
- принцип узгодження інтересів усіх суб'єктів механізму;
- принцип дотримання правової відповідності функціонування механізму стратегічного розвитку;
- принцип безперервності і надійності функціонування;

- принцип інформатизації управлінського механізму;
- принцип адаптивності механізму;
- принцип оптимальності та ефективності.
- принцип інноваційного розвитку механізму;

Характеристика принципів формування механізму стратегічного розвитку транспортних підприємств подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Характеристика принципів формування механізму стратегічного управління розвитком транспортних підприємств

<b>Принцип формування механізму стратегічного розвитку</b>	<b>Характеристика принципу</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Принцип системності механізму</i>	Механізм стратегічного розвитку включає багато різних елементів, всі вони мають функціонувати як одна система, що означає узгоджено та скоординовано. Лише за умови дотримання принципу цілісності механізм зможе адекватно та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що забезпечить ефективність його функціонування.
<i>Принцип синергії елементів механізму</i>	Взаємодія складових елементів механізму стратегічного розвитку має виявлятися у зростанні результативності таким чином, щоб ефект спільних дій елементів механізму був вище простої суми їх індивідуальних результатів.
<i>Принцип відповідності поставленій меті</i>	Всі складові елементи механізму стратегічного розвитку мають функціонувати з урахуванням кількісних та якісних параметрів корпоративної мети і підпорядковувати їй свої індивідуальні цілі та завдання.
<i>Принцип узгодження інтересів усіх суб'єктів механізму</i>	Лише на основі врахування інтересів та потреб всіх суб'єктів, які залучені в механізм розвитку підприємства, можна забезпечити тривалу та стабільну взаємодію. Даний принцип передбачає: 1. врахування потреб суб'єктів механізму розвитку підприємства; 2. формування механізму на основі загальнолюдських цінностей та соціально-етичних норм; 3. інструменти та способи подолання суперечностей між суб'єктами механізму розвитку підприємства.
<i>Принцип дотримання правової відповідності функціонування механізму стратегічного розвитку</i>	Кожне підприємство має здійснювати свою діяльність із дотриманням норм законодавства, зокрема мають бути зареєстровані торговельні марки, патенти на ліцензії на свої винаходи та інновації. Проблеми з захищеністю об'єктів інтелектуального права спричиняють порушення правових норм з боку партнерів та конкурентів. Якщо підприємство здійснює міжнародну діяльність, то дотримання законодавства є особливо важливою умовою забезпечення тривалого зростання на ринку

## Продовження таблиці 2.9

1	2
<i>Принцип безперервності і надійності функціонування</i>	Цей принцип спрямований на створення підґрунтя для організаційних та технічних умов, за яких буде забезпечений стійкий та безперервний процес стратегічного зростання. Цей принцип передбачає залучення таких інструментів, як коротко- та довгострокове стратегічне планування, оцінювання та вибір оптимальних стратегій зростання тощо.
<i>Принцип інформатизації управлінського механізму</i>	Сучасне економічне середовище обумовлює безальтернативність корпоративного зростання на основі використання інноваційних технологій, зокрема, інформаційних, розроблених під час застосування обчислювальної та комунікаційної техніки. Даний принцип означає необхідність формування механізму розвитку на основі створення багатопрофільних чи вузькоспеціалізованих інформаційних, локальних і глобальних комп'ютерних мереж; застосування і вдосконалення комунікаційних відносин під час взаємодії всіх складових елементів механізму стратегічного розвитку підприємства.
<i>Принцип адаптивності механізму</i>	Цей принцип виявляється в динамічному реагуванні на зміни, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, наприклад, зміни потреб споживачів, зміни поведінки конкурентів, поява нових законодавчих правил, економічні кризи тощо. Саме цей принцип демонструє сприйнятливість механізму розвитку до внутрішніх та зовнішніх змін, його збалансованість та пропорційність.
<i>Принцип оптимальності та ефективності</i>	Стратегічний розвиток передбачає аналіз стратегічних варіантів, що забезпечує вибір та реалізацію ефективнішої та продуктивнішої стратегії. Це створює можливості для кращої адаптації механізму розвитку підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Під час вибору варіантів їх порівнюють за: витратами, якістю, рівнем прибутку, масштабом, часом, ризиком, забезпеченням інформацією тощо.
<i>Принцип інноваційного розвитку механізму (безперервності вдосконалення)</i>	Принцип інноваційного характеру розвитку механізму означає орієнтування підприємства на нововведення, які здатні забезпечити вищі стандарти роботи, стійке залучення споживачів тощо. Орієнтація на інновації допомагає забезпечувати зростання підприємства в стратегічній перспективі.

*Джерело: систематизовано автором*

Варто зазначити, що в процесі вивчення структурних та змістовних характеристик механізму стратегічного управління розвитком підприємства, зокрема транспортного, можна сформулювати певні його особливості:

- основою механізму стратегічного управління розвитку транспортного підприємства є сукупність управлінських, організаційних та правових методів, з допомогою яких координуються дії учасників, які залучені до процесу реалізації стратегії розвитку;
- у процесі функціонування механізму має досягатися синергетичний ефект від взаємодії та координації всіх його елементів;
- інтереси всіх суб'єктів механізму стратегічного управління розвитку транспортного підприємства мають бути узгодженими з цілями підприємства;
- кожен з підрозділів підприємства використовуючи всі елементи механізму стратегічного управління розвитку транспортного підприємства має діяти самостійно, але з врахуванням загальних цілей, завдань та стратегії;
- для забезпечення ефективного функціонування механізму стратегічного управління розвитку транспортного підприємства мають оптимально поєднуватися принципи централізованого та децентралізованого управління.

Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства являє собою комплекс заходів, які спрямовані на функціонування транспортного підприємства, зокрема його цілі, стратегію, ресурси, процеси, проблеми та завдання які з ними пов'язані, виникають та вирішуються в певній послідовності. Нижче наведено послідовність основних етапів функціонування механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства:

Етап 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища, змін у законодавстві та регуляторних вимогах, а також оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

Етап 2. Визначення стратегічних цілей. Формування місії, визначення довгострокових цілей та задач, які транспортне підприємство прагне досягти.

Етап 3. Вибір стратегічних напрямків. Визначення основних стратегічних напрямків розвитку, таких як розширення ринків, впровадження нових технологій, покращення якості обслуговування тощо.

Етап 4. Розробка стратегічного плану. Створення детального плану дій, який описує конкретні кроки та заходи для впровадження стратегії розвитку. Цей план може включати план маркетингу, фінансовий план, план ресурсів тощо.

Етап 5. Реалізація стратегії. Впровадження стратегічного плану шляхом координації різних функціональних підрозділів підприємства, виконання завдань та контролю процесу реалізації стратегії.

Етап 6. Моніторинг та контроль. Систематичний аналіз і оцінка результатів реалізації стратегії з метою виявлення відхилень, корекції недоліків та забезпечення досягнення поставлених цілей. Це може включати вимірювання ключових показників продуктивності, аналіз фінансової звітності, зворотний зв'язок від клієнтів та інше.

Етап 7. Стратегічне управління ризиками. Виявлення та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей. Це включає оцінку потенційних ризиків, розробку планів мінімізації ризиків та впровадження механізмів контролю.

Етап 8. Організаційна культура та залучення персоналу. Створення підтримуючої стратегію розвитку організаційної культури, яка сприяє впровадженню стратегії та мотивує персонал до досягнення стратегічних цілей.

Прийняття рішень щодо формування механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства передбачає використання різних інструментів. Вони можуть варіюватися залежно від конкретних потреб і специфіки підприємства. Серед них: оцінка рівня стратегічного розвитку транспортного підприємства, моніторинг та оцінка ефективності функціонування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства на основі збалансованої системи показників, програма розвитку. Крім того, при формуванні механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства слід використовувати наступні інструменти:

1. Аналіз SWOT. Використовується для визначення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на підприємство. Цей аналіз допомагає ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть

бути використані для розробки стратегії розвитку.

2. Аналіз PESTEL. Враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти, що впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз допомагає виявити зовнішні фактори, які можуть мати вплив на стратегію розвитку транспортного підприємства.

3. Матриця портфеля продуктів/послуг. Допомагає класифікувати продукти або послуги підприємства залежно від їхньої частки на ринку та потенційного зростання. Це дозволяє зосередитися на ключових сегментах та розвитку стратегій для кожного з них.

4. Матриця конкурентоспроможності/привабливості. Допомагає оцінити конкурентоспроможність різних ринків або сегментів ринку, а також визначити, на яких ринках або сегментах варто зосередитися.

5. Балансова система показників (BSC). Визначає ключові показники продуктивності, які відображають досягнення стратегічних цілей. BSC включає фінансові показники, показники клієнтської задоволеності, внутрішні процеси та розвиток співробітників. Він допомагає забезпечити збалансоване вимірювання результатів та оцінку ефективності стратегічного розвитку.

6. Методологія «5 сил Портера». Аналізує конкурентну ситуацію на ринку шляхом визначення сил, які впливають на прибутковість та конкурентну позицію підприємства. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони транспортного підприємства в контексті ринку та розробити відповідну стратегію розвитку.

7. Матриця «продукт-ринок». Використовується для визначення оптимальної комбінації продуктів та ринків, на яких транспортне підприємство може зосередитися. Цей інструмент допомагає виявити потенційні можливості для розвитку і планування стратегій.

8. Аналіз конкурентних переваг. Визначає унікальні переваги, які вирізняють транспортне підприємство від конкурентів, такі як технологічна перевага, мережа розподілу, бренд тощо. Це допомагає визначити стратегічні пріоритети та розвивати конкурентні переваги [32].

Це лише кілька прикладів інструментів, які можуть бути використані в механізмі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Вибір конкретних інструментів залежить від потреб та характеристик транспортного підприємства, інформаційного забезпечення, а також від контексту ринку та стратегічних цілей.

Усі інструменти прийняття управлінських рішень, стимули та можливості можуть існувати як окремо й незалежно один від одного, так і в тісному взаємозв'язку. Лише в комплексі та в своєчасному використанні вони можуть надати очікуваний результат для стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Ефективне функціонування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства неможливе без ресурсів. Під ресурсами механізму управління потрібно розуміти джерела впливу на стан відповідних чинників управління. Результатом впливу буде приведення рівня розвитку транспортного підприємства до поставлених цілей. До таких ресурсів варто відносити організаційно-правові, аналітичні, методичні, інформаційні елементи.

Аналітичні та інформаційні елементи механізму розвитку підприємства є одними з особливо значимих, тому що дозволяють на основі зібраної інформації приймати управлінські рішення, які забезпечують стратегічний розвиток транспортного підприємства і формування його потенціалу. Завдяки функціонуванню цих елементів здійснюється діагностика стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, оцінювання рівня його стратегічного розвитку. Грунтуючись на аналізі внутрішнього середовища підприємства будується коригування рішень керівництва підприємства у разі невідповідності запланованих індикаторів їх фактичному значенню.

Варто акцентувати увагу на тому, що значимою складовою ефективної роботи механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства є встановлення критеріїв його зростання. Під критерієм ми розуміємо ознаку, на основі якої проводиться оцінювання ефективності

розвитку транспортного підприємства. Критерії зростання (розвитку) - це кількісні аналоги цілей. До них відносяться: приріст показників зростання потенціалу підприємства, стратегічний рівень розвитку підприємства тощо.

### ***Висновки до розділу 2***

Діагностика тенденцій розвитку ринку транспортних послуг України свідчить про загальну динаміку вантажообігу за всіма видами транспорту, що має тенденцію до зниження. Темп зростання у 2020 році становив 81,7% порівняно з 2019 роком, що на 18,3% менше; темп зростання у 2021 році становив 99,8% порівняно з попереднім роком, що зумовлено впливом пандемії Covid-19. На автомобільному транспорті спостерігається позитивна тенденція до зростання. Україна є важливою транзитною країною, через її територію проходять ключові логістичні маршрути, що з'єднують Європу та Азію. Це створює можливості для розвитку міжнародних вантажних перевезень в Україні, але водночас вимагає від учасників ринку гнучкості та адаптації до мінливих умов. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні показує, що до повномасштабного вторгнення Росії спостерігалася тенденція до збільшення частки залізничних перевезень і відповідного збільшення автомобільного сегменту. Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році показує, що наслідки війни, в першу чергу, позначились на ланцюгах поставок, зменшенні частки залізничних перевезень, скороченні інвестицій, підвищенні економічної та політичної невизначеності, а також відтоку людського капіталу. Таким чином, ця ситуація впливає не лише на країни, які безпосередньо залучені до військового конфлікту, але й на всю світову економіку з блокуванням традиційних транспортних шляхів країною-агресором, аби впоратися з торговельними потоками суходелом, виникла необхідність оперативної переорієнтації, спрощення бюрократичних процедур та скасування необхідності отримання дозволів на перевезення товарів. Усі іноземні порти, що розташовані в логістичній доступності для українського експорту та

імпорту, показали збільшення перевалки вантажів у 2022 році. Моніторинг розвитку та стану вантажних перевезень дозволив виокремити основні проблеми, з якими стикнулись вітчизняні перевізники під час активних військових дій і їх вплив на подальший розвиток ринку вантажних перевезень в Україні.

На основі проведеного у дисертаційній роботі дослідження та оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів за допомогою PEST та SWOT аналізу встановлено, що одним з основних факторів є військова агресія Росії, світова економічна криза, зменшення обсягів продукції промисловості (фактор зовнішнього середовища), обсяг якої визначає попит на перевезення. Діяльність транспортних підприємств характеризується підвищеним рівнем небезпеки і вимагає впровадження заходів для її мінімізації. Сильні і слабкі сторони діяльності транспортних підприємств та їхні загрози і можливості повинні визначати напрями формування стратегічного управління транспортними підприємствами.

Аналіз функціонування та розвитку транспортної галузі України дозволив визначити, що одним з основних факторів, які впливають на стратегічне управління транспортним підприємством, є європейська інтеграція, в рамках якої розвиток і поглиблення відносин з Європейським Союзом здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. Визначено пріоритети транспортної політики Європейського Союзу та порівняно їх з пріоритетами транспортної політики України.

На підставі проведеного дослідження та аналізу підходів до визначення поняття «механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства», автором запропоновано власне розуміння даної сутності як *комплексного набору інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку транспортного підприємства з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.*

Узагальнення досліджень вчених дозволило автору встановити, що основними елементами механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства є: мета та завдання управління, організаційні процеси, функції управління, технології управління, методи управління, а також правила, процедури та регламенти, які діють у внутрішньому середовищі.

Обґрунтовано, що ключовим завданням при розробці механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства є формулювання його цілей, оскільки вони є основою стратегічного управління підприємством та визначають рішення керівництва. На основі аналізу змін політичної ситуації в країні, пов'язаних із російською агресією та активізацією європейської економічної інтеграції України, а також на основі узагальнення цілей європейських та вітчизняних транспортних стратегій та змін у транспортних і логістичних технологіях, автором було розроблено «дерево цілей» транспортного підприємства за складовими стійкого зростання.

**Результати досліджень 2 розділу** опубліковано в наукових працях [120, 118, 34, 37]

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1 Методичний підхід до оцінки стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства**

Об'єктивна оцінка результатів діяльності транспортного підприємства є надзвичайно важлива, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства та формує його імідж, полегшує доступ до ринків капіталу та обґрунтовує доцільність інвестицій. Стратегічний рівень розвитку вітчизняних транспортних підприємств визначається їх готовністю налагоджувати ефективні зв'язки всередині та за межами підприємства для забезпечення довгострокового успішного існування. На відміну від технічного, соціального та організаційного рівнів, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем підприємства з елементами зовнішнього середовища, які формують і зміцнюють стратегічний потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. Зокрема, високий стратегічний рівень дозволяє конкурувати за лідируючі позиції в галузі, а низький - приймати рішення про репрофілювання.

Для успішного довгострокового розвитку транспортного підприємства в Україні актуальним є задоволення потреби в інструментальному та методичному забезпеченні для прийняття рішень в умовах недостовірної та невичерпної інформації щодо різноманітних показників діяльності на перспективу. Сучасні умови бізнес-середовища вимагають від вітчизняних підприємств активних шляхів і методів ефективного управління своїм ринковим розвитком, побудови та використання механізму стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває стратегічний аналіз та оцінка наявних ресурсів підприємства, а також пошук і створення нових

ресурсів і можливостей.

Виходячи з цього, виникає потреба в детальному дослідженні методів та індикаторів оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств. Така оцінка стратегічного рівня розвитку необхідна, оскільки дозволяє впливати на поточний стан і тенденції розвитку транспортного підприємства, встановлювати напрями змін розвитку, виявляти найбільш значущі фактори такого зростання, будувати прогнози та плани подальшого розвитку в майбутньому та сформувані ефективний механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

У ході дослідження було визначено, що оцінка стратегічного рівня розвитку підприємств має бути комплексною, тобто може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу всіх складових стратегічного розвитку підприємства. Така оцінка повинна містити узагальнені висновки щодо використання складових розвитку підприємства, виходячи з принципу системності. Сам процес оцінювання також має здійснюватися у певній послідовності та повинен бути чітко організований. Відповідно, оцінка є результатом виявлення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства. Таким чином, така оцінка дає можливість встановити, як реалізуються складові розвитку, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання складових розвитку та ефективність управління ним.

Для визначення стратегічного рівня розвитку автор пропонує використовувати інтегральний показник стратегічного потенціалу транспортного підприємства. Визначення стратегічного потенціалу базується на системному підході до розгляду умов і результатів функціонування підприємства як динамічної відкритої системи. Відповідно до цього підходу підприємство розглядається як система ресурсів, взаємодія яких призводить до досягнення результатів. Потенційні можливості підприємства з точки зору найбільш ефективного використання ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства.

Основою побудови системи оцінки стратегічного потенціалу підприємства є концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства та його положення на ринку та стан зовнішнього середовища. Методика відображає основні процеси: формування структури стратегічного потенціалу підприємства; діагностика фактичного стану стратегічного потенціалу підприємства; прогноз можливих тенденцій структурних змін стратегічного потенціалу підприємства.

Процес формування потенціалу підприємства загалом характеризується одним із напрямів його стратегічного управління і полягає у створенні та організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні цілей підприємства.

Аналіз економічної літератури показує, що публікації з проблем визначення відносної величини потенціалу є дискусійними, інструментарій такої оцінки залежить від авторських концепцій, констатує факт без урахування розвитку потенціалу і спрямований переважно на оцінку окремих його елементів.

У більшості літературних джерел та на практиці використовується термін «стратегічний потенціал підприємства», під яким розуміють сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Таким чином, під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів і компетенцій підприємства для досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виокремити її характерні ознаки та фактори, що на неї впливають. Так, до основних чинників можна віднести склад і поточний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям і завданням підприємства; здатність ресурсного потенціалу забезпечувати стійкість підприємства до впливу зовнішнього середовища та його внутрішню гнучкість

(адаптивність); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію всіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [144].

Транспорт, на відміну від інших галузей матеріального виробництва, має свої відмінності [106]:

- продуктом праці на транспорті є транспортна послуга. Корисний ефект від послуги і є споживча вартість транспортної продукції. Вартість праці працівників транспорту істотно змінює вартість переміщуваних вантажів, тому зниження величини транспортних витрат у ціні перевезених товарів - одне з головних завдань економіки автомобільного транспорту.

- при наданні транспортних послуг не використовується сировина, а в затратах знаходиться велика частка заробітної плати та витрати на паливо. Так, частка матеріальних ресурсів на автомобільному транспорті складає 15 ... 20%, у промисловості - 40 ... 80%; частка заробітної плати на транспорті - 30 ... 45%, в промисловості - 10 ... 15%.

- надання транспортних послуг вагомо залежить від зовнішнього середовища: реальних умов експлуатації транспорту, дорожньої ситуації, клімату.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не тільки наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їх використання. Також потенціал транспортного підприємства доцільно розглядати з точки зору його стану. Згідно Б. Райана [134] потенціал транспортного підприємства можна поділити на три види: базовий, прихований та збитковий (рис 3. 1).

Основний потенціал - це фактично використовуваний потенціал з точки зору основної мети підприємства, який дозволяє йому генерувати прибуток за рахунок наданих транспортних послуг.

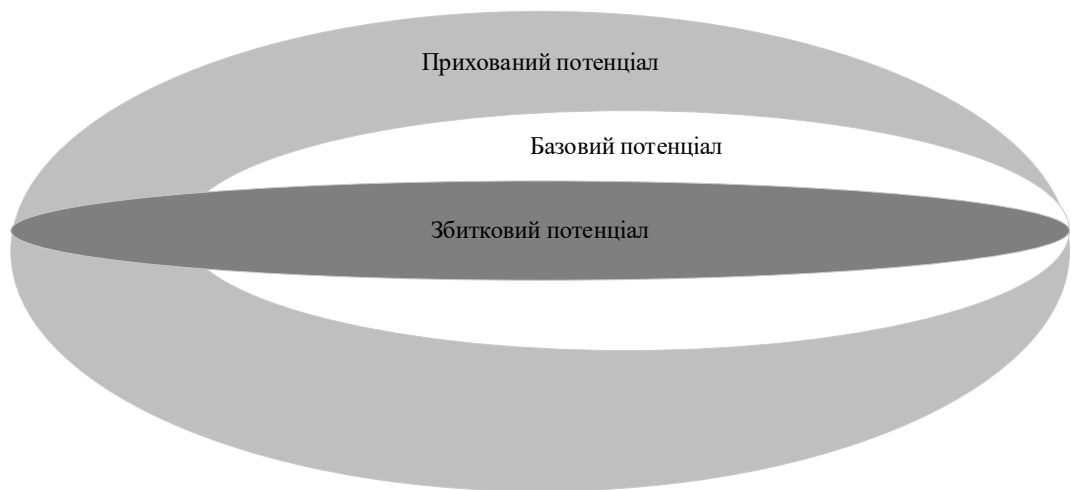


Рис. 3.1. Види потенціалу транспортних підприємств

*Джерело: побудовано автором на основі [122]*

Прихований потенціал - це види потенційних активів, які не дають конкретної переваги транспортному підприємству в даний момент, хоча можуть бути трансформовані в процесі використання. Наприклад, все частіше транспортні компанії займаються непрофільними послугами: розширюють транспортно-експедиторські послуги, здають в оренду частину території під стоянку автомобілів, відкривають термінальні пункти зі складською базою.

Потенціал, використання якого призводить до споживання ресурсів без отримання прибутку, вважається збитковим. Він може існувати як у вигляді базового, так і прихованого потенціалу [122]. До збиткового потенціалу можна віднести ремонтну службу, діяльність якої несе лише витрати для транспортного підприємства.

Систематизація характеристик прояву стратегічного потенціалу транспортного підприємства дозволила уникнути неузгодженостей в існуючих підходах та сприяє більш структурованому уявленню про необхідність аналізу стратегічного потенціалу (табл. 3.1).

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачити потенційні загрози та можливості їх усунення.

## Характери прояву стратегічного потенціалу підприємства

Ознака	Характер прояву
За місцезнаходженням джерела виникнення	- внутрішній - зовнішній
За результатом впливу на формування прибутку	- прибутковий - збитковий
За формою проявлення	- явний - прихований
За можливістю використання	- дієздатний - недієздатний
За ступенем використання на підприємстві	- використовується - не використовується
За направленістю формування	- людино-орієнтований - техніко-орієнтований
За мірою реалізації	- фактичний - перспективний
За ресурсною ознакою	- науково-технічний - інвестиційний - управлінський - потенціал основних засобів - потенціал оборотних засобів - потенціал нематеріальних активів - - потенціал персоналу

*Джерело: систематизовано автором на основі [57,109]*

Аналіз існуючих теоретико-методичних підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства виявив недостатнє врахування зовнішніх складових останнього. Механізм оцінки стратегічного потенціалу повинен включати цілі оцінки; критерії оцінки (кількісний аналог цілей); фактори впливу (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив для досягнення поставлених цілей); методи оцінки; ресурси, що використовуються для оцінки (матеріальний об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив для досягнення поставлених цілей); методи оцінки; ресурси, що використовуються для оцінки (матеріальні та фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, використання яких реалізує обраний метод управління та забезпечує досягнення поставлених цілей).

Автор пропонує використовувати послідовність оцінки стратегічного потенціалу підприємства, яка дозволяє використовувати його узагальнену

структуру для визначення напрямку подальшого формування механізму стратегічного управління транспортним підприємством (рис. 3.2)



де СПП – стратегічний потенціал підприємства,

ВПП – внутрішній потенціал підприємства,

ЗПП – зовнішній потенціал підприємства

Рис. 3.2. Запропонована загальна послідовність оцінювання стратегічного потенціалу транспортного підприємства

*Джерело: запропоновано автором*

Аналіз та узагальнення думок вітчизняних науковців дозволив визначити структурні елементи стратегічного потенціалу транспортного підприємства:

- виробничий потенціал транспортного підприємства - наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для надання максимально можливого обсягу послуг [109];

- трудовий потенціал транспортного підприємства - наявні та потенційні можливості працівників (цінності, особистісні властивості (духовні, культурні, освітні) здібності, знання вміння, навички, компетенції), накопичені в процесі розвитку особистості, нові знання, уміння, навички, досвід, набуті в результаті в результаті матеріальних і нематеріальних інвестицій, вміння їх ефективно використовувати та здатність до їх ефективного використання і подальшого розвитку, що в умовах інноваційно-орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств [74];

- інноваційний потенціал транспортного підприємства - складова стратегічного потенціалу підприємства, яка формується під впливом наявних матеріальних ресурсів, інтелектуального капіталу, відображає досягнутий рівень інноваційних результатів і характеризує потенційну здатність підприємства до розвитку за рахунок впровадження досяжних для нього інноваційних рішень [60];

- маркетинговий потенціал транспортного підприємства - складова частина інтегрованої маркетингової системи підприємства, в основі якої лежать маркетингова концепція управління, організація і реалізація ефективних маркетингових заходів за допомогою маркетингового інструментарію, система досліджень, збору й аналізу інформації, організація стратегічного планування та контролю маркетингової діяльності [5];

- фінансовий потенціал транспортного підприємства - обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, для здійснення поточних і перспективних витрат з метою простого та розширеного відтворення [109];

- потенціал споживачів транспортного підприємства - це оцінка можливого обсягу ринку транспортних послуг у певний час. Завдяки цьому можна визначити кількість клієнтів, які найімовірніше зацікавляться послугами

та дізнатися кількість споживачів, що користуються аналогічними товарами та послугами у конкурентів;

- конкурентний потенціал транспортного підприємства - спроможність забезпечувати пропозицію транспортних послуг найкращим чином, у порівнянні з конкурентами, задовольняти вимоги різних сегментів транспортного ринку за умови дотримання стандартів якості підприємства та стандартів галузі [56];

- потенціал постачальників транспортного підприємства – здатність транспортного підприємства забезпечити свою безперервну діяльність шляхом співпраці з постачальниками матеріальних ресурсів.

З метою визначення інтегрального показника стратегічного потенціалу, на основі якого можна зробити висновки та рекомендації щодо розвитку підприємства, автор пропонує використовувати інтегральний показник ( $K_{СПП}$ ), який розраховується на основі бальної оцінки. За допомогою цього показника доцільно встановити можливості розвитку підприємства в ринкових умовах. Таким чином, в якості критерію оцінки пропонується використовувати інтегральний показник стратегічного потенціалу транспортного підприємства. Автором пропонується наступна система часткових показників для визначення інтегрального показника стратегічного потенціалу транспортного підприємства (рис. 3.3).

Аналіз показників та визначення рівня складових стратегічного потенціалу пропонується проводити за допомогою методу експертних оцінок, що дозволить узагальнити кількісні та якісні показники. Автором пропонується на першому етапі визначення інтегрального показника провести розрахунок кількісних показників, до яких відносяться: фондівдача, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, загальна чисельність робітників, плинність кадрів, продуктивність праці, витрати на підвищення кваліфікації працівників, коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, рентабельність усіх активів, період погашення кредиторської заборгованості, коефіцієнт конкурентоспроможності (ДОДАТОК А).



Рис. 3.3. Система часткових показників інтегрального показника стратегічного потенціалу транспортного підприємства

*Джерело: запропоновано автором*

Кількісну оцінку кожної складової пропонується проводити за допомогою методу бальної оцінки. Вважаємо за доцільне використовувати п'ятибальну систему оцінювання, виходячи з таких ознак:

- незначний ступінь розвитку компоненту - 1 бал;
- помірний (незначний) ступінь розвитку компоненту - 2 бали;
- середній ступінь розвитку компоненту - 3 бали;
- значний (добрий) ступінь розвитку компоненту - 4 бали;
- значний (відмінний) ступінь розвитку компоненту - 5 балів.

В експертній оцінці приймають участь фахівці, що мають відношення до досліджуваного транспортного підприємства. Для того, щоб результати дослідження відображали істинну дійсність суті питань, що розглядаються, необхідно визначити репрезентативність вибірки. Спираючись на закон великих чисел, можна стверджувати, що вибірка буде репрезентативною, якщо її здійснити випадково і кожен об'єкт вибірки буде відібраний із генеральної сукупності, а всі об'єкти матимуть однакову вірогідність попасти в вибірку. Для того, щоб отримати число  $n$ , достатнє для того, щоб вважати вибірку репрезентативною, використовують рівняння розрахунку Стерджесса [91]

$$n = 1 + 3,322 \cdot \lg N, \quad (3.1)$$

де  $n$  – кількість експертів, достатня для репрезентативності вибірки;

$N$  – чисельність генеральної сукупності, тобто загальна кількість фахівців, що можуть дати оцінку досліджуваному підприємству.

Кількість експертів доцільно визначити виходячи з кількості фахівців, які пов'язані з досліджуваними підприємствами та закладом вищої освіти, на базі якого проводилось дане дослідження. Це близько 40 осіб. Достатня кількість опитаних експертів для забезпечення репрезентативності вибірки буде дорівнювати 6 чоловік.

Експертами виступили три фахівця ТОВ «Консольлайн» та три фахівці Державного університету інфраструктури та технологій, для формування узагальненої експертної оцінки використовувався метод середніх

арифметичних рангів (ДОДАТОК Б).

Після визначення структури стратегічного потенціалу транспортного підприємства за допомогою бальної оцінки критеріїв, було визначено ступінь впливу кожного елемента на стан стратегічного потенціалу, рівень розвитку по кожній складовій та вагові коефіцієнти для ТОВ «Консольлайн» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бальна оцінка критеріїв стратегічного потенціалу для транспортного підприємства ТОВ «Консольлайн»

Критерії	Ступінь впливу	Рівень розвитку складової	Вагові коефіцієнти
виробничий потенціал	4,4	4,4	0,11
трудоий потенціал	4,9	4,8	0,13
інноваційний потенціал	4,8	4,2	0,12
маркетинговий потенціал	3,8	3,6	0,10
фінансовий потенціал	4,6	4,6	0,12
цільовий потенціал	4,4	4,5	0,11
потенціал споживачів	4,1	4,0	0,10
конкурентний потенціал	4,4	4,0	0,11
потенціал постачальників	3,8	3,8	0,10

*Джерело: розраховано автором*

Після аналізу складових елементів необхідно розрахувати вагові коефіцієнти за кожним структурним елементом стратегічного потенціалу  $K_i$ :

$$K_i = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^n C_i}, \quad (3.2)$$

де  $C_i$  - усереднений ступінь впливу кожної складової стратегічного потенціалу транспортного підприємства на його стан,

$n$ - кількість складових стратегічного потенціалу транспортного підприємства, яка, з урахуванням його узагальненої структури, дорівнює 8.

Провівши необхідний аналіз та усереднення експертних оцінок, автором пропонується розраховувати стратегічний потенціал транспортного підприємства за формулою:

$$K_{\text{спп}} = 0,13\text{ВП} + 0,14\text{ТП} + 0,14\text{ІП} + 0,11\text{МП} + 0,13\text{ФП} + 0,12\text{Пс} + \\ + 0,13\text{КП} + 0,11\text{Пп} \quad (3.3)$$

Для визначення достовірності отриманих даних використовують показник ступеню узгодженості думок експертів, який розраховується за формулою [25]:

$$L_{ij} = 100 - \frac{\sigma_i}{\bar{X}_i} \cdot 100, \quad (3.4)$$

де  $L_i$  – ступінь узгодженості думок експертів за коефіцієнтом вагомості  $i$ -того одиничного показника;

$\sigma_i$  – середнє квадратичне відхилення фактичної оцінки значимості  $i$ -того показника від середньої оцінки;

$\bar{X}_i$  – середня оцінка значимості  $i$ -того показника.

Оцінка експертів вважається достовірною, якщо ступінь узгодженості для всіх коефіцієнтів вагомості перевищує 50% [103].

Середні значення коефіцієнтів вагомості, які були визначені на основі опитування всіх експертів, та ступінь узгодженості думок експертів про значимість параметрів при розрахунку коефіцієнта стратегічного потенціалу транспортного підприємства представлені в табл. 3.3.

Оскільки ступінь узгодженості думок для всіх коефіцієнтів вагомості перевищує 50%, то результати розрахунку вважаємо достовірними.

Апробацію загальної послідовності оцінювання стратегічного потенціалу транспортного підприємства виконано на матеріалах трьох підприємств транспортної галузі України, які є конкурентами, а саме: ТОВ «Консольлайн», ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс». Результати розрахунків запропоновано виконувати у табличній формі (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

Середні значення коефіцієнтів вагомості і ступінь узгодженості думок експертів

Параметри	Середнє значення коефіцієнта вагомості	Ступінь узгодженості думок експертів, %
виробничий потенціал	0,11	92,13
трудовий потенціал	0,13	96,52
інноваційний потенціал	0,12	96,50
маркетинговий потенціал	0,10	94,38
фінансовий потенціал	0,12	96,81
цільовий потенціал	0,11	96,47
потенціал споживачів	0,10	94,24
конкурентний потенціал	0,11	95,22
потенціал постачальників	0,10	93,15

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства є надзвичайно важливим в умовах нестабільності та непередбачуваності подій, оскільки сприяє всебічному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачає наявність потенційних загроз і можливостей для їх усунення. Стан стратегічного потенціалу підприємств є результатом впливу не окремих факторів, а взаємодії всієї сукупності чинників, які створюють умови для його розвитку. Таким чином, в основу дослідження покладено системний підхід, який враховує взаємозв'язок, складність і рухливість факторів у просторі та дозволяє класифікувати їх наступним чином.

Одержані оцінки дають можливість визначити рівень стратегічного потенціалу обраних підприємств, проаналізувати їх стан на ринку транспортних послуг, оцінити перспективи розвитку, побачити слабкі місця та використати одержані результати при формуванні механізму стратегічного управління.

## Результати розрахунку узагальненого показника стратегічного потенціалу транспортних підприємств

Найменування структурних елементів СПП	$c_i$	$k_i$	Назва підприємства та його загальна стратегія					
			ТОВ «Консолълайн»		ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»		ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»	
			$p_i$	$K_{Pi}$	$p_i$	$K_{Pi}$	$p_i$	$K_{Pi}$
Виробничий потенціал підприємства (ВП)	4,4	0,13	4,4	2,52	2,8	1,60	2,8	1,60
Інноваційний потенціал підприємства (ІП)	4,9	0,14	4,8	3,29	2	1,37	2,2	1,51
Трудовий потенціал підприємства (ТП)	4,8	0,14	4,2	2,82	3,6	2,42	3,2	2,15
Маркетинговий потенціал підприємства (МП)	3,8	0,11	3,6	1,50	2,4	1,00	2,6	1,09
Фінансовий потенціал підприємства (ФП)	4,6	0,13	4,6	2,75	3,6	2,15	3,4	2,03
<b>Внутрішній потенціал підприємства (ВПІІ)</b>	<b>22,6</b>	<b>0,65</b>	-	<b>12,89</b>	-	<b>8,55</b>	-	<b>8,38</b>
Потенціал споживачів (ПС)	4,1	0,12	4	1,97	3,2	1,57	3,4	1,67
Конкурентний потенціал (ПК)	3,8	0,13	4	1,98	3	1,48	3,4	1,68
Потенціал постачальників (П <sub>Пост.</sub> )	4,4	0,11	3,8	1,84	3,4	1,65	3,6	1,74
<b>Зовнішній потенціал підприємства (ЗПІІ)</b>	<b>12,2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>5,78</b>	-	<b>4,70</b>	-	<b>5,09</b>
<b>Стратегічний потенціал підприємства (СПІІ)</b>	<b>34,8</b>	<b>1</b>	-	<b>18,67</b>	-	<b>13,25</b>	-	<b>13,48</b>

Умовні позначення:

$c_i$  - ступень впливу  $i$ -ої складової СПП на його стан;  $k_i$  - ваговий коефіцієнт за  $i$ -им структурним елементом СПП;  $p_i$  - рівень розвитку  $i$ -ої складової СПП;

$K_{Pi}$  - узагальнений показник  $i$ -ої складової СПП

Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, найбільший стратегічний потенціал ТОВ «Консольлайн», що пояснюється розташуванням за кордоном під час війни. Це відкриває додаткові можливості для розширення та завоювання нових ринків. До слабких місць можна віднести маркетинговий та трудовий потенціали. Це пояснюється високою плинністю кадрів - не всі працівники виїхали разом з підприємством, виникла потреба наймати нових з місцевого населення. Враховуючи різницю у освіті, менталітеті та умовах праці, цей процес погіршив трудовий потенціал підприємства. Для покращення маркетингового потенціалу необхідно вивчити нові ринки, проаналізувати конкурентів та споживачів, і сформувати ефективну маркетингову стратегію.

Таким чином, дослідження стратегічного потенціалу підприємства з використанням запропонованого методичного підходу, дає можливість знайти слабкі елементи в його структурі та прийняти відповідне стратегічне рішення з урахуванням існуючих сприятливих ринкових можливостей та загроз.

Інтегральний показник стратегічного потенціалу транспортного підприємства дає можливість оцінити стратегічний рівень розвитку транспортного підприємства для визначення напрямку стратегічного управління розвитком транспортного підприємства і розробки відповідної стратегії (табл.3.5). Для визначення рівня відповідності стратегічного потенціалу стратегічному рівню розвитку транспортного підприємства авторка пропонує використовувати методика, запропоновану Кібук Т.М. [58].

Відповідно до оцінки стратегічного потенціалу та шкали визначення рівня стратегічного розвитку підприємства варто зазначити, що ТОВ «Консольлайн» має достатній рівень стратегічного розвитку для формування ефективного механізму стратегічного управління розвитком. В наявності всі необхідні ресурси для розробки ефективної стратегії розвитку, яка зможе вивести підприємство на новий рівень. Рівень стратегічного рівня розвитку ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» та ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» можна оцінити як середній, що дає можливість розробляти стратегію по освоєнню обраного напрямку діяльності.

Таблиця 3.5

Оцінка відповідності стратегічного потенціалу стратегічному рівню розвитку транспортного підприємства

Інтервал значень	Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності
0-5	Відсутній	Існує лише професійна орієнтація в галузі, в якій працює підприємство; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи для формування відповідного рівня розвитку
6-10	Низький	На цьому рівні необхідно посилити відповідність стратегічного рівня обраній стратегії за допомогою залучення зовнішніх джерел
11-15	Середній	Рівень стратегічного розвитку дає можливість розробляти стратегію по освоєнню обраного напрямку діяльності
16-20	Достатній	Рівень стратегічного розвитку відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з розширенням діяльності підприємства та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти, в процесі виконання робіт
21-25	Високий	Рівень стратегічного розвитку достатній для успішного досягнення визначених цілей у встановлений термін

*Джерело: узагальнено автором*

Запропонована система визначення рівня стратегічного розвитку транспортного підприємства включає показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів складових та показники ефективності їх використання. Оцінюючи рівень стратегічного розвитку підприємств, необхідно чітко розуміти рівень розвитку, основні характеристики складових елементів, їх співвідношення та використання в процесі функціонування. Важливо розуміти місце і роль складових елементів, їх взаємозв'язок з іншими складовими, оцінка рівня стратегічного розвитку підприємств необхідна для забезпечення більш повного та раціонального використання складових розвитку.

### **3.2 Науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства**

Формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства є важливим етапом розвитку підприємства. Збалансоване функціонування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства сприяє досягненню конкурентних переваг, стійкому розвитку та відповідності стратегічним цілям організації. Важливо зазначити, що кожне підприємство може мати власні особливості у формуванні механізму стратегічного управління, що враховує його конкретні потреби та контекст діяльності. Таким чином, можна акцентувати увагу на тому, що механізм управління стратегічним розвитком підприємства - це багатоаспектна, багатогранна система інструментів, які на практиці використовуються для одержання визначеного результату. Тільки на основі науково обґрунтованого, взаємодоповнюючого, взаємопов'язаного використання різномірних за змістом методів і інструментів можливе отримання необхідного синергетичного впливу на стратегічний розвиток транспортного підприємства.

На основі описаних в п.п. 2.3. передумов та особливостей, що необхідно враховувати при формуванні механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, автором було розроблено та представлено його на рис. 3.4.

Основою науково-практичного підходу до реалізації механізму стратегічного управління розвитку транспортного підприємства є економічні (стимулювання, ціноутворення, кредитування, фінансування, планування), інформаційні (Information Management Body of Knowledge (IMBOK), Capability Maturity Model Integration (CMMI)) та адміністративні (адміністративно-правові, адміністративно-організаційні) методи. Особливий наголос робиться на методах прогнозування розвитку транспортного підприємства. Це пояснюється тим, що прогнозування є основою для розроблення заходів програми розвитку транспортного підприємства.

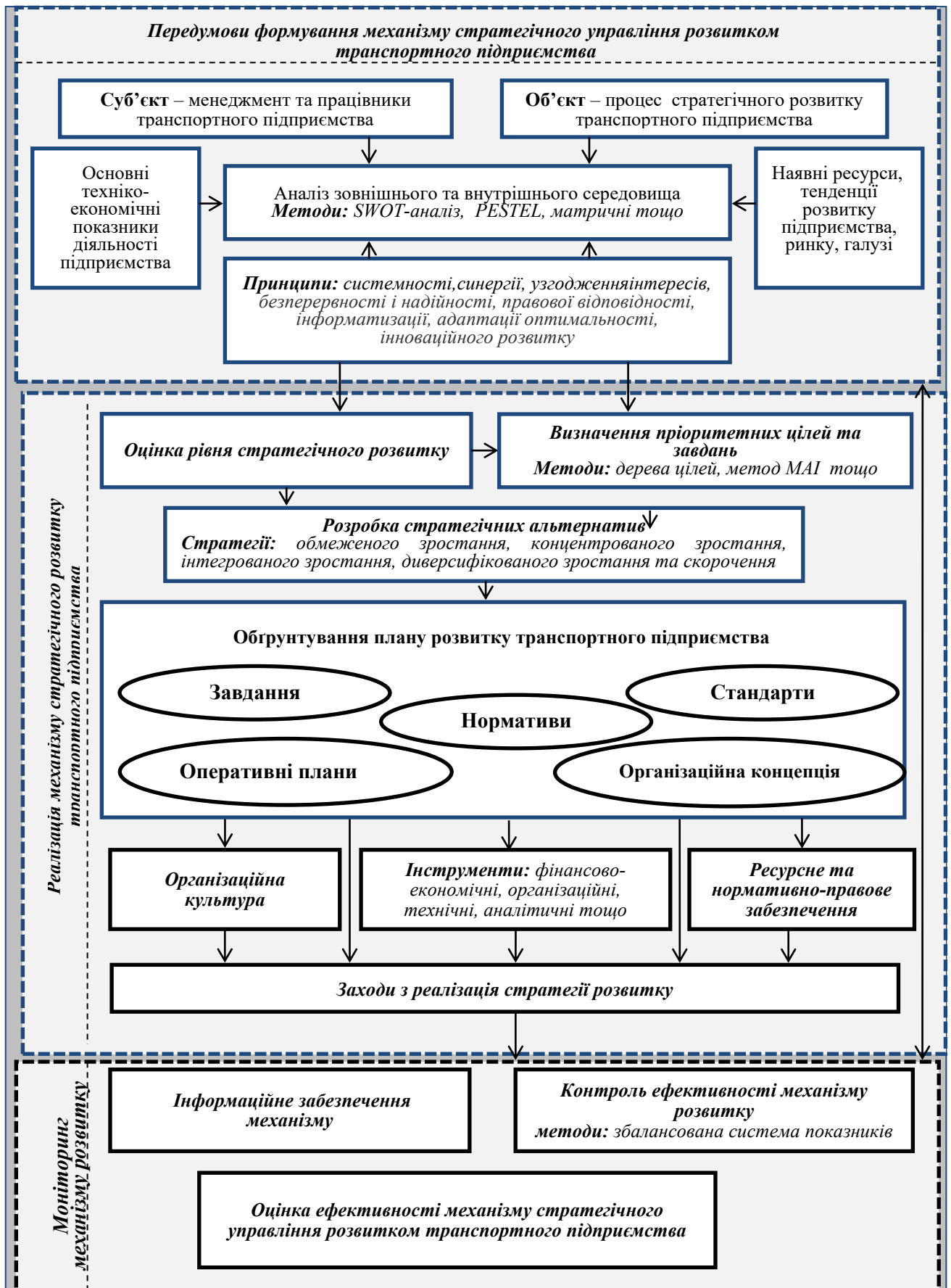


Рис. 3.4. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства

Джерело: розроблено автором

Розробка механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства має розпочинатися з розробки цілей розвитку. Важливість цього етапу обумовлена тим, що на цілях ґрунтуються функції управління, зокрема, такі як організування, контролювання, мотивування. Саме тому важливо правильно та адекватно їх сформулювати. Неправильно визначені цілі підприємства можуть стати причиною низької ефективності господарської діяльності та навіть банкрутства.

Таким чином, першим істотним рішенням при розробці механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства є формулювання його цілей. Саме вони є основою управління підприємством, визначаючи його організаційну структуру, систему мотивації, контролю та оцінки результатів праці співробітників, підрозділів та підприємства загалом.

Цілі підприємства можна визначити як його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах [184]. На японських підприємствах цілі розуміють, як прагнення, які не можуть бути задоволені, але які являють собою щось, чого варто досягати та напромак, в якому варто працювати [201]. Також цілі часто розуміють як певний ідеальний стан підприємства у певний період часу, можливість досягнення якого залежить від різних чинників – внутрішнього чи зовнішнього середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що цілі є визначальними для результативної роботи транспортного підприємства, але вони мають обов'язково відповідати певним характеристикам: бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі, досяжними, гнучкими, зрозумілими, сумісними [180]. Також, кожна цілі має містити такі елементи, як індикатор перевірки її виконання та масштаб для того, щоб оцінити значення цього індикатора та певне значення індикатора, якого бажано чи необхідно досягти.

На основі дослідження наукових джерел [102] нами узагальнено загальну класифікацію цілей транспортного підприємства, яку подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Загальна класифікація цілей транспортного підприємства

<b>Критерій класифікації</b>	<b>Види цілей</b>
<i>За змістом</i>	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
<i>За функціями</i>	а) маркетингові, б) інноваційні, в) кадрові, г) виробничі, д) фінансові, е) адміністративні
<i>За розміром</i>	а) максимальні; б) мінімальні.
<i>За ієрархією</i>	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
<i>За ступенем оновлення</i>	а) цілі підтримки наявного рівня, б) цілі поступового розвитку окремих елементів системи в) цілі оновлення
<i>За характером діяльності</i>	а) цілі функціонування б) цілі розвитку
<i>За сумісністю</i>	а) сумісні (взаємодоповнюючі), б) індиферентні (незалежні), в) конкурентні.
<i>За можливістю їхнього повного здійснення</i>	а) «цілі створення» (матеріального об'єкта чи системи) б) «цілі розвитку» (процесу)
<i>За способом вимірювання</i>	а) кількісні; б) якісні

*Джерело: сформовано автором на основі [102,54,185]*

Як правило, на практиці кожне транспортне підприємство має систему цілей, яка залежить від потенціалу для функціонування та потенціалу для розвитку. Зустрічаються випадки, коли цілі функціонування та цілі розвитку можуть мати суперечності. Отже, важливо забезпечити їх узгодженість та взаємодоповнюваність. Це завдання вирішується завдяки проектуванню чіткої цільової ієрархії, коли кожен підрозділ підприємства визначає цілі, які узгоджені з цілями інших підрозділів та відповідають головній господарській цілі діяльності підприємства. Таким чином, досягнення головної мети забезпечується реалізацією цілей нижчого рівня.

На нинішньому етапі розвитку та функціонування транспортних підприємств перед ними мають ставитися складні цілі, оскільки середовище функціонування є надзвичайно динамічний, багатоваріантним та мало передбачуваним. Складність середовища функціонування транспортних підприємств обумовлена військовими діями на території України, значним руйнуванням транспортної інфраструктури (п. 2.2.), а також завданнями

адаптації до європейського транспортного простору в рамках прискорення інтеграційних процесів.

Для забезпечення ефективної реалізації складних цілей підприємства доцільно використовувати такий інструмент їх формування та структурування, як дерево цілей. Це досить відомий та поширений метод, який у графічному вигляді відображає складну ієрархічну підпорядкованість між загальною метою, її під цілями, завданнями та окремими діями. Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами - можливість пов'язати встановлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні [205]. Дерево цілей є корисним для підприємства, яке прагне покращити розробку загальних цілей компанії їх поділ на більш конкретні, дієві цілі та завдання, щоб допомогти працівникам ефективніше виконувати свою роботу, залишаючись при цьому пов'язаними з загальними цілями. Також дерево цілей полегшує визначення пріоритетів та розподіл ресурсів, а також служить спільним візуальним представленням цілей і завдань компанії, покращуючи спілкування та співпрацю між відділами та командами. Дерево цілей забезпечує чітку структуру для відстеження прогресу в досягненні цілей, їх коригування, допомагаючи керівникам нарощувати прогрес у досягненні цілей вищого рівня. Послідовність побудови «дерева цілей» представлена на рис. 3.5.

Основне правило побудови «дерева цілей» - це «повнота редукції», що означає зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід [166]:

- ціль вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової цілі.

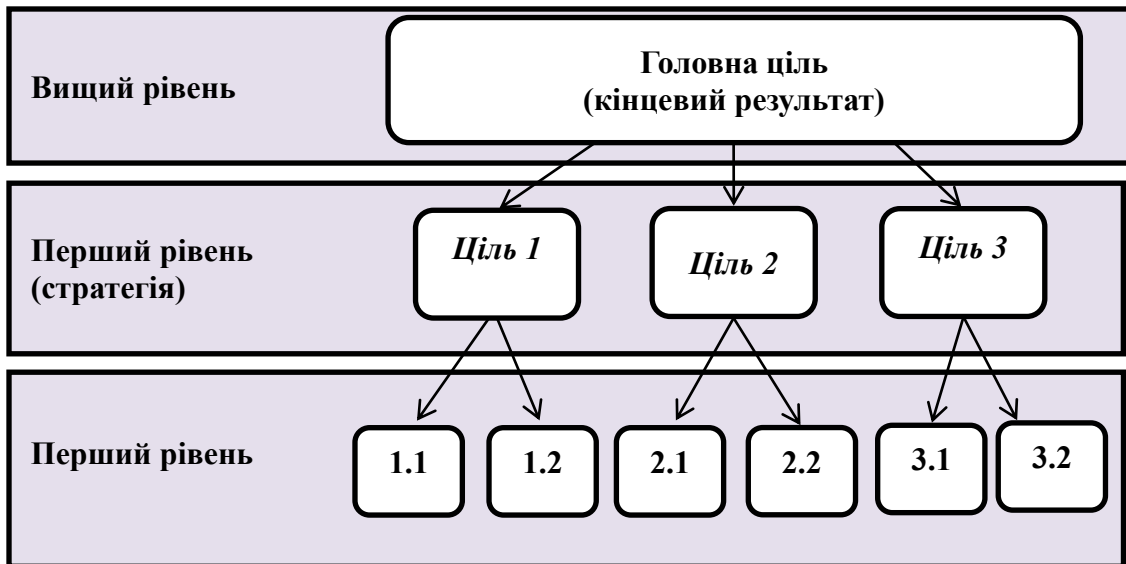


Рис. 3.5. «Дерево цілей» для підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [104, 7]*

Вищий рівень дерева цілей завжди представляє головну (стратегічну) мету функціонування підприємства, яка проектується в ієрархічну структуру, що складається з середньострокових та оперативних цілей. Кількість рівнів може бути різною, це залежить від того яке за розміром підприємство, яка його організаційна структура, який рівень складності визначених цілей. «Дерево цілей» ґрунтується на задачах, в основу яких покладено окремі дії, засоби та терміни виконання. Кожна дія має відповідати цілям вищого рівня і бути підкріпленою ресурсами та вимірюваною з погляду витрат та очікуваного ефекту. Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу планування господарської діяльності;
- визначення сукупності підцілей на кожному управлінському рівні;
- цілі кожного рівня мають бути порівнянними за масштабом і значенням;
- встановлені підцілі мають описувати цілі вищого рівня;
- підцілі кожного рівня мають бути незалежні одна від однієї і не повинні впливати одна з одної;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;

- декомпозиція загальної (стратегічної) цілі на підцілі має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути узгоджені в строках робіт, мати кількісний чи якісний вимір.

Важливо також відзначити, що методологія «дерева цілей» передбачає взаємодоповнюваність (коли досягнення однієї з цілей сприяє досягненню інших) та координацію цілей. Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати не пов'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги для підприємства. Горизонтальна координація забезпечує ефективніше використання виробничого потенціалу та його частин. Для цілей одного рівня доцільно враховувати їх вагомість за допомогою коефіцієнта вагомості  $a_i$ , для якого виконується така вимога [128]:

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (0 < a_i \leq 1) \quad (3.5)$$

Крім того, вертикальні та горизонтальні управлінські цілі можуть бути різними за своїм типом та характером. Зв'язки між управлінськими цілями підприємства представлено на рис. 3.6.

Співвідношення різних цілей перебуває у діалектичному взаємозв'язку: досягнення цілі нижчого порядку є засобом реалізації цілі вищого порядку. При цьому головна (стратегічна) ціль, у якій акумулюється стратегічний напрямок зростання підприємства, визначає можливості досягнення груп підцілей інших управлінських рівнів.

Сьогодні у західній теорії та практиці менеджменту розповсюдженим є, так званий, SMART-підхід до встановлення цілей підприємства. Він означає, що всі цілі, які встановлюються менеджментом для підприємства мають відповідати таким критеріям, як конкретність (*Specific*), вимірюваність (*Measurable*), досяжність (*Achievable*), актуальність (*Relevant*) та часове обмеження (*Time-Bound*) (рис.3.7).

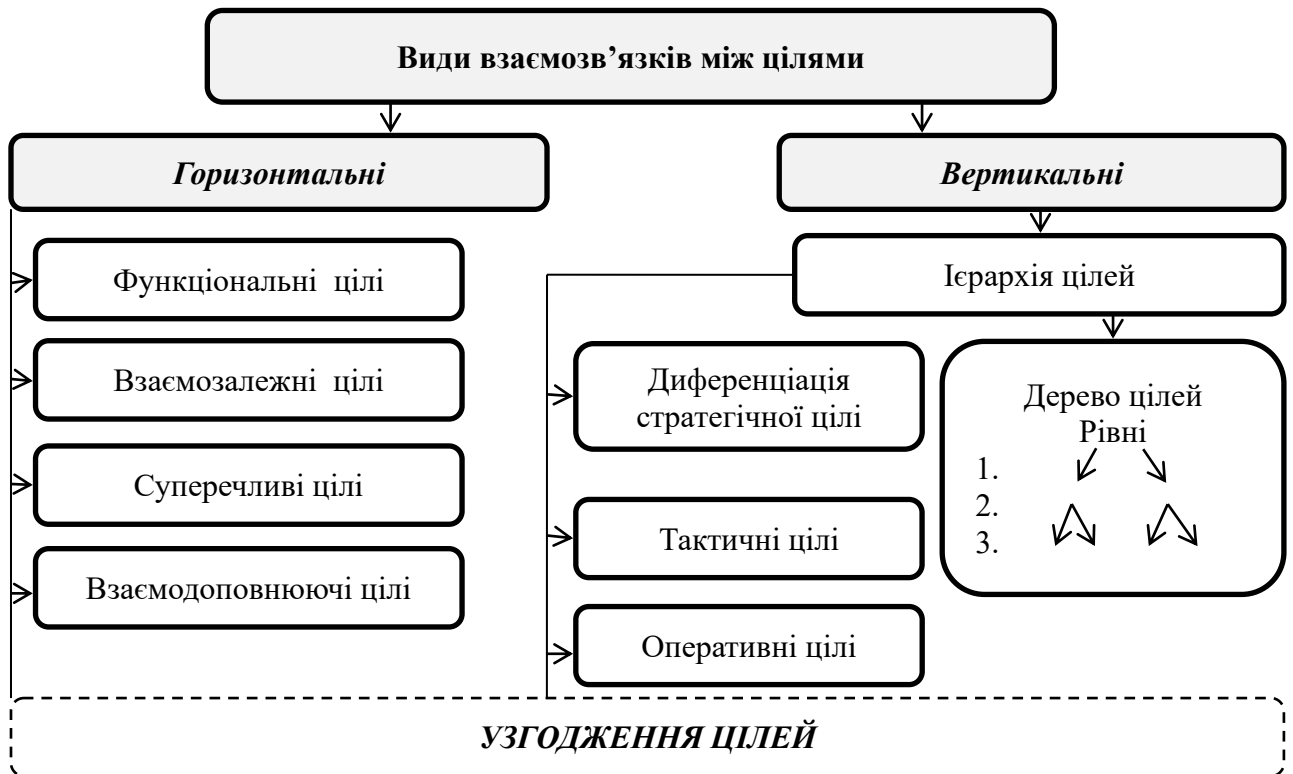


Рис. 3.6. Взаємозв'язки між управлінськими цілями підприємства  
Джерело: побудовано автором

Визначення та дотримання перелічених параметрів щодо мети підприємства допомагає усунути узагальнення та припущення, встановити чіткий графік і полегшити відстеження прогресу.

Щоб ціль була ефективною, вона має бути конкретною. Конкретна мета відповідає на такі питання, як: Що потрібно виконати? Хто за це відповідає? Які кроки необхідно зробити, щоб цього досягти? Обмірковування цих запитань допомагає зрозуміти суть того, до чого прагне підприємство.

Конкретність цілі є надійним початком, але кількісне визначення цілей (тобто переконання, що вони вимірні) полегшує відстеження прогресу та допомагає зрозуміти, коли підприємство досягло прийняттого результату.

Досяжність цілі – це перевірка її на реальність. Цілі обов'язково мають бути реалістичними, оскільки в протилежному випадку вони можуть бути деструктивними й демотивуючими для співробітників підприємства. Забезпечити досяжність цілі набагато легше, коли вона визначається або принаймні на початкових етапах обговорюється, з менеджментом нижніх ланок

управління підприємства. У цьому випадку є можливість врахування обмежень, з якими може зіштовхнутися підприємство. Навіть якщо не можна буде змінити кінцеву мету, принаймні можна заздалегідь врахувати потенційні перешкоди.

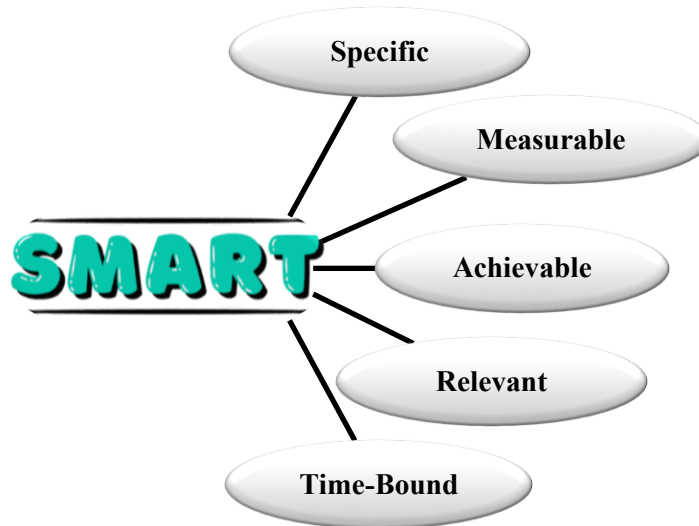


Рис. 3.7. Зміст SMART-підходу до встановлення цілей підприємства  
Джерело: побудовано автором на основі [139]

Актуальність цілей означає, що вони мають бути важливими для підприємства і адекватними до стану зовнішнього середовища, його змін та тенденцій. Критерій актуальності цілей також означає, що вони мають відповідати забезпеченню довгострокових ефектів у діяльності підприємства. Щоб правильно оцінити успіх, менеджменту підприємства потрібно розуміти часовий горизонт, протягом якого будуть виконуватися поставлені завдання та коли вони вже можуть вважатися досягнутими. SMART-цілі повинні мати вбудовані параметри, пов'язані з часом, щоб кожен знав, як не відставати від плану в межах визначеного періоду часу. Знання того, як ставити цілі за допомогою SMART-структури, допомагає підприємству досягати успіху у встановленні та досягненні цілей, незалежно від того, наскільки вони великі чи малі. SMART-підхід буде використано нами для побудови дерева цілей досліджуваного транспортного підприємства.

Подальша розробка механізму управління стратегічним зростанням транспортного підприємства буде відбуватися на принципах «управління за

цілями» (MBO – *management by objectives*), тобто управління, яке орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, які стоять перед підприємством. При цьому суттєве значення буде приділено визначенню пріоритетних цілей транспортного підприємства в поточних умовах воєнного стану та в період повоєнної відбудови. Для вибору системи стратегічних цілей і конкретизації виконавців і відповідальних доцільно в процесі розробки механізму стратегічного зростання транспортного підприємства застосовувати метод структуризації, який полягає в побудові описаного вище методу «дерева цілей». При використанні методу побудови «дерева цілей» нами буде проведено ранжирування цілей щодо їхньої важливості та здійснено декомпозицію цілей за чотирма рівнями:

перший рівень - визначається основної мети розвитку транспортного підприємства;

другий рівень - визначення функціональних цілей, досягнення яких є необхідною умовою реалізації основної мети;

третій рівень - конкретизація й визначення часткових цілей первинної ланки, які забезпечують реалізацію функціональних цілей;

четвертий рівень - деталізація основних завдань, які стоять перед підприємством для досягнення часткових і на цій основі основних цілей. Це цілі нижчого рівня, які спрямовані на практичну реалізацію в найближчий період.

При побудові «дерева цілей» для досліджуваного нами підприємства було обрано «метод забезпечуючих умов», який може використовуватися для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є український радянський вчений, піонер комп'ютерної техніки, автор фундаментальних праць у галузі кібернетики, математики і обчислювальної техніки Глушков В.М., який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу. Згодом було доведено, що метод спрацьовує і в більшому числі випадків.

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована стратегічна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева

цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей. У даному дослідженні представлено розроблене нами «дерево цілей» для транспортного підприємства, яке було оцінено експертами підприємства ТОВ «Консольлайн» та прийнято до реалізації керівництвом. На рис. 3.8. представлено загальну схему взаємозв'язку цілей на чотирьох рівнях управління.

Розробку цілей стратегічного зростання першого рівня для транспортного підприємства в представленій дисертаційній роботі було здійснено із врахуванням загальних тенденцій економічного розвитку та діючих транспортних стратегій в Україні та країнах ЄС. Зокрема, було взято за основу такі документи, як «Оновлена транспортна стратегія України напрямки політики», Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, Біла Книга ЄС «Дорожня карта єдиного європейського транспортного простору – До конкурентної та ресурсо-ефективної транспортної системи», Європейська стратегія сталого розвитку (EU Strategy for Sustainable Development (EU SDS)).

Згідно зазначених вище документів, загальна мета розвитку європейської та вітчизняної транспортної системи – це якісний розвиток, заснований на використанні технічних, економічних та технологічних характеристик окремих видів транспорту, принципів конкуренції, врахування економічного та соціального впливу, а також впливу на екологію та охорону здоров'я [89].

Враховуючи зазначену вище загальну мету дисертаційного дослідження та з огляду на основні задачі сталого розвитку соціально-економічного та геополітичного середовища, цілі стратегічного зростання вищого рівня для ТОВ «Консольлайн» було декомпоновано на: економічні, соціальні та екологічні.

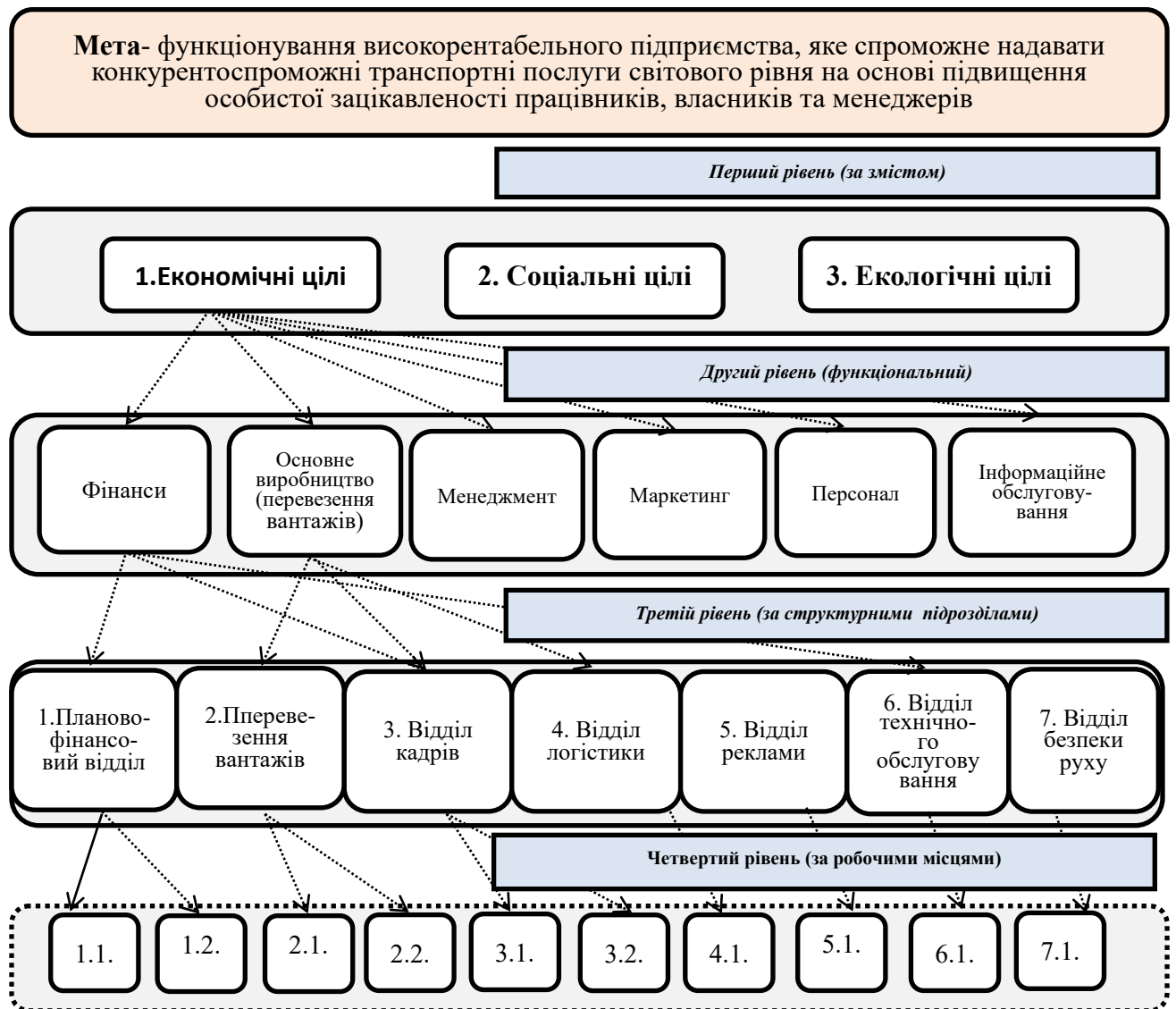


Рис. 3.8. Взаємозв'язок цілей транспортного підприємства на чотирьох рівнях управління побудований за методом «дерева цілей»

*Джерело: побудовано автором*

Дослідження транспортного підприємства як системи, яка здатна забезпечувати баланс між гнучкістю та стійкістю, стабільністю та розвитком, більшістю науковців зводиться до дослідження складових елементів цієї системи: економічної, соціальної та екологічної. Економічну складову сталого зростання підприємства слід розуміти як кількісне та якісне збільшення його економічних індикаторів шляхом модернізації та інновацій, управління ризиками, формування ефективної системи управління тощо. Соціальна складова сталого зростання транспортного підприємства передбачає розвиток трудового потенціалу, зростання компетенцій, вмінь та знань

персоналу, підвищення оплати праці та дотримання прав людини. Екологічна складова сталого розвитку транспортного підприємства передбачає впровадження екологічних та енергоефективних технологій, зростання використання відновних джерел енергії для транспорту, зменшення шкідливих викидів, зокрема, парникових газів тощо.

З погляду досліджень Т. Діллік та К. Хокерте [161], підприємці реалізують концепцію сталого розвитку через надання рівного значення створенню економічної, соціальної та екологічної цінності, що Д. Елкінгтон [162], називає створенням вартості «потрійного результату». Традиційними діями менеджменту транспортного підприємства впровадження сталого розвитку є збільшення перевезень, економія фінансових коштів, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підтримка задоволеності персоналу роботою, утримання постійних клієнтів, покращення репутації, впровадження екологічно дружніх технологій.

Економічний успіх досягається через екологічну та соціальну діяльність, а не паралельно з такою діяльністю. Взаємозв'язок трьох складових спричинений тим, що лише підвищенням економічних індикаторів неможливо уникнути проблем, які виникають в соціальній сфері, і, тим більше, не можливо забезпечити екологічну стійкість. Концепція сталого розвитку підприємств обґрунтовує комбінований підхід до їх функціонування, який покликаний забезпечити баланс соціальних, економічних та екологічних цілей підприємства, їх інтеграцію та взаємозв'язок, зокрема паритет між темпами економічного зростання та швидкістю відновлення природних ресурсів. Підприємствам найзручніше досягати цілі сталого розвитку шляхом зростання власної ефективності. Дослідження демонструють, що ефективність використання виробничих ресурсів на підприємстві має значно зрости для того, щоб скоротити втрату екологічної та соціальної цінності [157]. Це стосується також пропорції між створеною вартістю та використаними ресурсами.

Таким чином, в основу механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства нами закладено цілі сталого розвитку, які

стосуються економічної, соціальної та екологічної складових діяльності підприємства. Саме такий підхід в стратегічній перспективі може створити стійке підґрунтя для конкурентоспроможного розвитку транспортного підприємства в євроінтеграційному економічному просторі. Подальша розробка механізму управління стратегічним розвитком транспортних підприємств буде спрямована на конкретизацію цілей за трьома складовими сталого розвитку.

Подальший аналіз буде зосереджено на декомпозиції економічної, соціальної та екологічної складової сталого зростання в систему конкретизованих цілей транспортного підприємства. Однією з перших таких цілей блоку економічної складової зростання підприємства слід виділити *провадження цифрових технологій*. Необхідність реалізації цієї цілі зумовлена тим, що цифрові технології забезпечують доступність цілого ряду послуг, сприяють зниженню витрат, оптимізуючи маршрути перевезення товарів, а також прискорюють оборот капіталу шляхом зменшення часу проведення платежів тощо. За оцінками експертів, проекти в галузі цифровізації виробництва в даний час обходяться від 10 до 100 разів дешевше, ніж ще 5-10 років назад. Спостерігається експоненційне падіння вартості засобів виробництва із цифровою складовою [68]. Серед ключових інструментів розвитку цифрового транспортування та логістики можна назвати: Big Data, системи оцінки постачальників, електронний кабінет перевізника, електронна авіанакладна, блокчейн, машинне навчання, хмарна логістика, логістика інтернету речей тощо. Застосування програмного забезпечення для транспортування та логістики сприяє максимально ефективному використанню автомобільного парку, оптимізації графіків роботи водіїв та розподілення вантажів. За допомогою цифрових технологій можна управляти автопарком, оптимізувати маршрути транспортування та складські запаси, відстежувати online зайнятість кожного водія та здійснювати моніторинг стану транспортних засобів. Автоматизація логістичних та транспортних процесів забезпечує ефективний контроль на всіх етапах перевезень. Наприклад, використання такого мобільного додатку, як електронний кабінет перевізника забезпечує можливість: дізнаватися інформацію про перевізника, наявність та строк дії

його ліцензії, перелік транспортних засобів перевізника, маршрути, наявні дозволи та штрафи, повідомляти про зміну даних перевізника (персонал, транспорт, матеріально-технічну базу), отримувати ряд інших послуг. Отже, впровадження цифрових технологій можна вважати важливим та першочерговим завданням для сучасного транспортного підприємства, яке планує стратегічне зростання.

Наступною конкретизованою ціллю економічної складової механізму управління стратегічним ростом транспортного підприємства в найближчій перспективі стане *впровадження розумних транспортних технологій*. Коли ми говоримо про такі технології, то передусім, маємо на увазі автоматизацію процесів із допомогою роботів – програм, що виконують, як правило, повторювані дії. Їх називають *robotic process automation (RPA)*.

Найвідоміший напрям застосування «розумних технологій» у сфері транспорту – це створення «розумних міст» та автоматизація керування авто. Сьогодні частина розробників працює над технологіями, які допомагають керувати, а інша частина – збирати інформацію про логістику та стан на дорогах щоб допомогти водіям ефективно й безпечно керувати транспортними засобами. Tesla, Google займаються розробками автопілотів, що з допомогою відеокамер виконують завдання водіїв. Сьогодні завдяки використанню більш потужних комп'ютерів та різних додатків й програм у комплексі, вдалося створити роботи-автомати, які здатні справлятися з такими складними завданнями, як розпізнавання тексту, голосу, впорядкування даних тощо. При цьому «розумні машини» здатні працювати тривалий час, бути дуже точними та швидкими, що означає значне підвищення продуктивності та результативності робіт на підприємстві, яке їх застосовує. Правильно направлена технологія, починаючи від автоматизації, закінчуючи програмами з використанням штучного інтелекту, допомагає людям краще прораховувати процеси, організовувати роботу та робити прогнози [26]. Все це робить можливим широке застосування «розумних» технологій не лише в безпосередньому процесі перевезення вантажів, а насамперед, в управлінні та організації вантажопотоку, управлінні фінансами, персоналом, клієнтською

базою тощо. Підприємства, які застосовують програмних робіт, витрачають менше фінансових та матеріальних ресурсів на надання послуги, а це означає, що послуга матиме нижчу собівартість, а отже матиме значну конкурентну перевагу.

Проте, варто відзначити, що використання «розумних технологій» на вітчизняних транспортних підприємствах сьогодні не є особливо популярним через відсутність досвіду роботи за такими стандартами та через те, що для більшості підприємств впровадження таких технологій залишається економічно не вигідним. Однак автоматизація бізнес-процесів показує, що якщо у неї інвестувати достатньо фінансових ресурсів, то вона здатна забезпечити значну економію у подальшому.

В умовах війни фінансові ресурси більшості транспортних компаній є обмеженими, а тому на перший погляд, завдання розвитку «розумних технологій» не є актуальним, однак варто розуміти, що визначаючи стратегічні цілі зростання підприємства, не можна дану ціль виключати з переліку, оскільки ідеї «розумного транспорту», «розумних доріг», «розумних міст» є мейнстримом у розвитку світового транспорту. Отже бути конкурентоспроможним у майбутньому транспортне підприємство не зможе ігноруючи «розумні технології».

У даній ситуації транспортному підприємству варто креативно підійти до пошуку можливостей для фінансування таких технологій. Сьогодні можливість для фінансування проектів з впровадження «розумних технологій» можна отримати через участь у проектах міжнародних фондів, програмі Horizon 2020, а також через участь в транспортно-логістичних кластерах чи інших мережах, які здатні реалізовувати спільні інноваційні проекти тощо.

Важливою ціллю стратегічного зростання в умовах воєнного стану та поглиблення євроінтеграції для транспортного підприємства є орієнтація на *оптимізацію всіх видів операційних витрат*, оскільки саме цей фактор залишається вагомим складовим конкурентоспроможності. Витрати операційної діяльності транспортного підприємства – це сума виробничої собівартості перевезень, витрат на збут, адміністративних витрат та інших

операційних витрат. Оптимізація такого виду витрат є основною умовою підвищення ефективності перевезень. Зміна рівня оперативних витрат справляє безпосередній вплив на обсяг прибутку та рівень рентабельності. Посилення конкуренції на ринках перевезень є ознакою нашого часу, а тому управління операційними витратами набуває особливого значення. А отже, існує необхідність організації якісної системи планування, обліку, пошуку резервів та забезпечення їх оптимальної структури.

Варто зазначити, що у складі витрат транспортних підприємств іноді переважає їх матеріальна частина, що означає використання застарілої техніки, високий рівень споживання палива тощо. У зв'язку з цим необхідно скорочувати витрати на енергоносії шляхом впровадження енергозберігаючих технологій, сприяти загальному підвищенню технічного рівня наявних основних засобів та підвищенню їх ступеня використання. Водночас для підприємств країн ЄС характерною є наявність значної частки витрат на оплату праці в структурі операційних витрат, що засвідчує виплату вищих заробітних плат працівникам, а отже й створення більш дієвих стимулів та мотивів до продуктивної праці. Спрямування зусиль на реалізацію описаної вище цілі сприятиме зростанню ефективності та результативності управління операційною діяльністю транспортного підприємства, а отже слугуватиме створенню фінансових джерел для забезпечення стратегічного зростання транспортного підприємства.

Забезпечення стійкої конкурентоспроможності транспортного підприємства в умовах конкуренції з європейськими перевізниками неможливо досягти без використання маркетингових інструментів. Ринкове середовище змінюється, разом з ним змінюється бізнес і споживач. У цьому динамічному потоці виграє той, хто постійно відстежує нові тенденції, вивчає та аналізує споживчу поведінку, йде в ногу з новими маркетинговими трендами [117]. Саме тому, наступною ціллю для забезпечення стратегічного зростання нами було виділено *впровадження та розвиток маркетингових інструментів*.

Ринок, на якому функціонує досліджуване нами підприємство

характеризується великою кількістю господарських суб'єктів. Це означає, що між ними існує значне конкурентне суперництво. Для того, щоб знайти та утримати свого споживача, підприємству необхідно застосовувати комплекс інструментів маркетингу, який являє собою створення портфеля продукту-послуг, ціноутворення, реалізацію, комунікації та просування. Всі перелічені заходи маркетингової діяльності спрямовані на виклик очікуваної позитивної реакції цільової аудиторії на транспортні послуги, а відтак досягнення цілей підприємства стосовно розвитку, масштабування і збільшення прибутку [47]. В сучасному бізнес середовищі особливого значення набуває розвиток маркетингових інструментів на основі нових технологій, зокрема, цифрових, інформаційних, «розумних» з використанням штучного інтелекту, а також нейролінгвістичного програмування, соціальних мереж та Інтернету. Всі вони суттєво змінюють ринкові відносини між споживачем та продавцем, вимагають формування нової культури споживання та надання послуг, яку виробник транспортних послуг має швидко опанувати і адаптувати на свою користь. Отже, для збереження та зростання позиції транспортного підприємств на ринку менеджери мають оволодіти сучасними, динамічними маркетинговими інструментами та технологіями, а також набути маркетингової філософії та інтуїції.

Без формування тривалих та позитивних взаємовідносин між виробниками транспортних послуг та їх споживачами неможливо вибудувати та реалізувати стійку конкурентоспроможність. Сприйняття унікальності підприємства, його специфіки й особливостей у свідомості споживачів дозволяє сформувати прихильне ставлення до послуг компанії, можливість для споживача вирізнити її продукт серед сукупності інших, що є базовою передумовою успішної діяльності.

Розвиток іміджу – це насамперед розвиток довіри, яка є важелем, що здатний схилити вибір споживачів на користь підприємства і суттєво знизити вплив конкурентів. Практика показує, що формування іміджу підприємства та економічної довіри – процес складний та суперечливий, оскільки потребує значних фінансових витрат та часу. Тому часто керівництво опиняється перед

дилемою: витратити кошти на імідж підприємства, який не дає швидкої віддачі, чи на поточну діяльність. Вирішуючи її, треба розуміти, що нехтування довірою споживачів в кінцевому підсумку призводить до втрати доходів. Втративши імідж в певній ситуації, повернути втрачені позиції підприємству іноді буває практично неможливо. Саме тому в якості стратегічної цілі, яка здатна забезпечити перспективне зростання транспортного підприємства є формування та *розвиток його позитивного ринкового іміджу*.

Наступною практичною ціллю для транспортного підприємства є *підвищення швидкості доставки вантажів за допомогою сервісу «від дверей до дверей» та у визначений термін*. Такого виду доставка – це транспортування товару від складу відправника до складу одержувача при повній відповідальності транспортно-експедиційного підприємства за вантаж з моменту його отримання на складі до передачі одержувачу. Як правило, митне оформлення, експедирування вантажів, дозволи і сертифікати – все це виконує компанія, яка взяла відповідальність за транспортування. Серед основних переваг транспортування вантажу «від дверей до дверей» можна виділити такі: значна економія часу та фінансових коштів, розробка оптимального маршруту доставки, зменшення витрат на митних процедурах, зниження ризиків втрати чи пошкодження вантажу, гарантія збереження вантажу, можливість контролю термінів, транспортування вантажу безпосередньо до одержувача.

По суті, освоєння комплексних перевезень вантажів «від дверей до дверей» є формуванням 3PL-оператора, який реалізовує логістичні послуги, які адаптовані до потреб споживача на основі інтеграції діяльності підприємства з його партнерами. Найбільша перевага 3PL послуги полягає в тому, що відбувається передача всіх логістичних функцій спеціалістам, дозволяючи замовнику зосередитися на своїй основній діяльності. Організація та використання послуги доставки вантажу «від дверей до дверей» дає можливість підприємствам відмовитися від витрат на зберігання і транспортування, а також оптимізувати обсяги й зайнятість відділу внутрішньої логістики [99].

Також впровадження на підприємстві комплексної послуги означає зростання залучення підприємства до ланцюгів мультимодальних перевезень,

які являють собою «перевезення вантажів двома або більше видами транспорту на підставі договору мультимодального перевезення, що здійснюється за документом мультимодального перевезення» [107]. Варто зазначити, що розвиток мультимодальних перевезень разом із розвитком сполучення з країнами ЄС є одним із цілей Національної транспортної стратегії України до 2030 року. У зв'язку з цим держава задекларувала активну підтримку мультимодальних операторів, надання державної допомоги для будівництва та облаштування мультимодальних терміналів, створення умов для зростання транзитних перевезень та залучення додаткових вантажних потоків тощо [107].

Мультимодальний сервіс «від дверей до дверей» можливий тільки при скоординованій роботі декількох учасників ринку транспортно-логістичних послуг. Для вітчизняного ринку, так звані, комплексні або мультимодальні перевезення здебільшого є рідкісними, оскільки більшість транспортних підприємств обмежені за такими факторами, як: технічна база, професійний резерв, наявність прозорих і вигідних бізнес контактів [158]. Однак, працюючи на конкурентних ринках, транспортне підприємство має пропонувати своїм споживачам такі послуги, які б за рівнем якості відповідали світовим стандартам. Доставка «від дверей до дверей» є саме таким стандартом, який створює підґрунтя для розвитку в подальшому 4PL (Fourth Party Logistic) та 5PL (Fifth Party Logistic) логістичних операторів. Впроваджуючи сучасні сервісні технології в діяльність свого бізнесу, підприємство підвищує свою конкурентоспроможність та розширює присутність на світовому ринку, саме тому для транспортних компаній, які ставлять за мету стратегічне зростання в майбутньому є важливим підвищення швидкості доставки вантажів з допомогою сервісу «від дверей до дверей».

Наступною стратегічною ціллю для досліджуваних нами підприємств є вихід на *міжнародний ринок та розширення/налагодження мережі міжнародних перевезень досліджуваних нами підприємств*. Реалізація даної цілі означає для підприємств освоєння нового ринку та збільшення обсягів перевезень. Передусім мова йде про розширення перевезень з країнами ЄС. У

зв'язку з російською агресією, виживання та стійкість багатьох вітчизняних підприємств часто прямо залежить від їх спроможності та швидкості адаптації до роботи з європейськими партнерами. Західний кордон нашої держави завжди був ключовою артерією, яка забезпечувала торгові потоки та економічне співробітництво між Україною та Європейським Союзом. З початком війни, яка призвела до блокування вітчизняних морських портів й авіаційного простору західні дороги стали майже єдиним вікном для торгових відносин не лише з країнами ЄС, а з усім світом. Динаміка обсягів перевезень за період воєнного стану, яка проаналізована у п.2.1. показує їх значне падіння та переорієнтацію експортних та імпорту перевезень з морського транспорту на залізничні та автомобільні. Переважна більшість вантажів воєнного та цивільного призначення зараз транспортується через західний кордон. Досліджувані нами підприємства, зокрема, ТОВ «Консольлайн», частково вже розпочали господарську співпрацю з європейськими партнерами, проте, робота на європейських ринках потребує певних змін у кадровому складі підприємств, підготовки спеціалістів відповідно до європейських стандартів, додаткового збору та аналізу інформації тощо. Однак, інвестиції та зусилля в цьому напрямі кожному з підприємств доцільно здійснювати, оскільки налагодження та здійснення ефективних перевезень на європейському ринку є запорукою фінансової стійкості.

Наступна ціль транспортного підприємства, яка виділена нами для аналізу – це *належне утримання основних засобів над новими інвестиціями*. Ця ціль є особливо актуальною, насамперед, в період воєнного стану, коли інвестиції в основні засоби, зокрема такі, як адміністративні будівлі, гаражі, споруди, склади тощо не є привабливим через їх високу ризиковість. Сьогодні підприємці та інвестори мають мало стимулів до розширення матеріальної бази за рахунок побудови чи реконструкції нерухомого майна, а тому стратегічні зусилля мають бути спрямовані на збереження та максимально заощадливе використання вже існуючого майна, підтримання його в безпечному для використання стані. Однак, зазначене не означає, що подібні проекти повністю відсутні, на практиці відомі приклади відновлення будівель, гаражів, складів,

які були зруйновані внаслідок ракетних ударів.

*Удосконалення системи збору, аналізу та використання інформаційних даних* – це наступна ціль, над якою мають працювати транспортні підприємства задля стратегічного зростання. Ускладнення ринкового середовища для досліджуваних нами транспортних підприємств, яке обумовлене, з одного боку, непередбачуваністю воєнного стану, з другого боку, труднощами та бар'єрами європейської інтеграції, зумовлює необхідність побудови на підприємстві принципово нових підходів до збору, аналізу та використання інформаційних даних. «Корпоративні інформаційні системи – це управлінська ідеологія, що об'єднує бізнес-стратегію підприємства і новітні інформаційні технології» [148]. Інформаційні системи, які впроваджуються на сучасних підприємствах здатні виконувати дуже різні завдання: управляти взаємодією із клієнтами (CRM-системи), будувати, автоматизувати та підтримувати процедури, які створюють бізнес-процеси (ERP-системи), управляти документами підприємства ([EDMS](#)-системи, [Workflow](#)), управляти ефективністю, що охоплює весь спектр завдань в області стратегічного і фінансового управління компанією (CPM-системи), автоматизувати процеси технічного обслуговування устаткування, його ремонту (EAM-системи), системно планувати ресурси (ERP-системи) тощо.

Удосконалення інформаційної системи транспортного підприємства сприятиме спрощенню прийняття управлінських рішень в умовах великих обсягів інформації, скороченню часу прийняття рішень, підвищенню координованості діяльності, як підрозділів підприємства, так і його взаємодії з партнерами, а також зробить можливим збереження знань, накопичених в процесі практичного досвіду. Отже, впровадження та розвиток систем збору, аналізу та використання інформації є обов'язковим завданням і ціллю діяльності сучасного підприємства, що сприяє його стратегічному зростанню.

Нарешті, однією з істотних цілей транспортного підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі є *інтеграція в європейський транспортний простір*. Реалізація даної цілі означає для підприємства адаптацію до стандартів, стратегій, політик та цінностей Європейського Союзу, засвоєння

європейської нормативно-правової бази, постійний моніторинг європейського транспортного простору, пошук партнерів та встановлення ділових взаємовідносин, долучення до європейських проектів та програм тощо.

Важливим елементом стійкої господарської діяльності підприємства є екологічна складова. У 2020 році в ЄС дістав підтримку Європейський зелений курс, його метою є зробити Європу кліматично нейтральною до 2050 року, «екологізувати» економіку. Синхронізуючи свою політику з ЄС, Україна ставить за ціль – досягти кліматичної нейтральності до 2060 року. У зв'язку із зазначеним перед кожним підприємством постає завдання надання екологічно безпечних транспортних рішень. Саме тому нами запропоновано для оцінювання таку ціль стратегічного зростання, як *впровадження екологічно чистих транспортних технологій та оновлення на їх основі транспортного парку*. Реалізація цілі пов'язана з усуненням відходів та підвищенням енергоефективності шляхом постійного інвестування в машини та прилади, які використовують менше енергії, ніж ті, яким вони приходять на заміну. Звичайно, впровадження екологічних технологічних рішень передбачає значні інвестиції в розробку автономних, електрифікованих тощо транспортних технологій, а також їх купівлю та впровадження на підприємстві.

*Оновлення транспортного парку* є важливою стратегічною ціллю для транспортних підприємств, які здійснюють передусім автотранспортні перевезення. Спеціалісти стверджують, що близько 90-95% викидів токсичних речовин у повітря припадає на автомобільний транспорт. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» передбачає досягти у 2030 році [108]: зменшення викидів забруднюючих речовин від автомобілів на 30% від рівня 2015 року; рівень викидів парникових газів має бути не більшим за 60% від їх розміру в 1990 році; а електротранспорт у загальній кількості нових придбаних автотранспортних засобів має становити не менше 10%. Ще жорсткіші вимоги щодо запобігання забрудненню атмосферного повітря передбачені в європейських стратегіях транспортної мобільності, зокрема 30 мільйонів

автомобілів мають бути з нульовим рівнем викидів до 2030 року і майже всі автомобілі, мікроавтобуси, автобуси, а також нові транспортні засоби великої вантажопідйомності мають бути з нульовим рівнем викидів до 2050 року [197, 188].

У доповнення до зазначеного вище, вітчизняні спеціалісти пропонують запровадити в Україні квоти на електричний транспорт у великих містах (до 100% у 2033 році), що на їх думку, зменшить залежність України від імпорту енергетичних ресурсів та забезпечить економічну вигоду у зв'язку з меншою вартістю електроенергії порівняно з іншими видами палива [147]. Зазначене означає, що транспортні підприємства вже сьогодні мають планувати поступове оновлення транспортних засобів, які вони використовують, зокрема їх заміну на ті, які використовують електричну енергію. Аналіз транспортних ринків та їх перспектив показує, що майбутнє транспорту за відновними та екологічно чистими технологіями. Отже, виділення описаної стратегічної цілі для досліджуваних підприємств є обґрунтованим та відповідає змінам, які відбуваються у стратегіях та транспортній політиці України та ЄС.

Не менш важливою ціллю екологічної складової стійкого зростання підприємства є *використання відновних джерел енергії на транспорті*. За оцінками спеціалістів нині частка відновлюваних джерел енергії складає приблизно 2,72% від загального енергетичного балансу України. Проте, до 2035 року цей показник на державному рівні планують збільшити до 25% [49]. Наша країна має значний потенціал відновлюваної енергії. Завдяки цій енергії можливо відмовитися від 69 млн. тонн нафти та нафтопродуктів на рік. У транспортній галузі Україна має відмовитись від двигунів внутрішнього згоряння та перейти на екологічний транспорт, який передбачає використання не лише електричної енергії, а й таких технологій, які використовують етанол, зріджений або стиснений біогаз, водень тощо. Вважаємо, що орієнтація транспортного підприємства на ціль, яка полягає у вивченні та запровадженні транспортних рішень, які ґрунтуються на відновлюваній енергії відповідає запитам суспільства і ресурсним обмеженням, з якими зіштовхнуться транспортні підприємства в найближчій перспективі.

Для своєчасного та ефективного управління екологічними рішеннями транспортного підприємства необхідна розробка та *запровадження на підприємстві відповідної технології управління екологічною модернізацією*. На думку спеціалістів, вона має включати оцінювання впливу екологічної діяльності на інтелектуальний капітал підприємства, аналіз екологічних аспектів інноваційних перетворень, а також планування заходів екологічної модернізації [98]. Також запровадження управлінських технологій передбачає виділення певних функцій, які мають бути покладені на відповідні служби у структурі підприємства, їх завданням поряд з переліченим вище, має бути ідентифікація природоохоронних проблем в діяльності підприємства, моніторинг нормативно-правових вимог щодо екологічних аспектів, визначення цільових і планових індикаторів та критеріїв ефективності впроваджуваних природоохоронних заходів.

Діяльність будь якого транспортного підприємства пов'язана з вирішення соціальних проблем населення, таких, як доступна мобільність для різних верств населення незалежно від того, в якому регіоні країни вони проживають, забезпечення якості, безпеки, комфортності та інклюзивності пасажирських і вантажних перевезень тощо. Для вирішення перелічених завдань нами запропоновано ряд цілей стратегічного зростання підприємства відносно соціальної складової господарської діяльності. Передусім необхідно зазначити, що надзвичайно актуальною ціллю зростання підприємства є забезпечення якості перевезень за рахунок *підвищення інклюзивності та безпеки*. Долучення до європейських цінностей передбачає прийняття нового розуміння розвитку на основі інклюзивного підходу.

Інклюзивний розвиток спрямований на отримання вигоди від стійкого економічного і соціального зростання для всіх людей незалежно від їх фізичних, соціальних, регіональних чи інших обмежень, наприклад пов'язаних з війною. Для цього застосовують комплексний підхід, який здатний вирішувати взаємопов'язані проблеми нерівності, соціальної ізоляції, бідності тощо розширюючи при цьому можливості людей на отримання роботи, мобільність, доступ до якісних транспортних послуг тощо. Метою інклюзивного розвитку на

транспорті є формування сприятливого середовища для рівного доступу всіх людей до транспортних послуг та отримання робочих місць в транспортних компаніях.

Інклюзивними цінностями є визнання різноманітності, справедливості, співпраці та рівності. Практичним втіленням зазначених цінностей у транспортних компаніях є турбота про забезпечення доступності транспортних перевезень для людей з обмеженими можливостями, для людей, які проживають на віддалених територіях або, як у випадку вітчизняного транспорту, на територіях, які розташовані близько до театру воєнних дій. Іншим аспектом інклюзивності є формування внутрішнього середовища в компанії, яке спрямоване на створення інклюзивних робочих місць. Під цим терміном розуміють такі робочі місця, де люди з різними обмеженнями відчують себе бажаними та цінними за їх внесок в роботу. На інклюзивних робочих місцях люди почувають себе в безпеці, комфорті та можуть працювати й розвиватися як і їх колеги. Робота транспортного підприємства над втіленням європейських цінностей інклюзивності сприяє досягненню позитивного іміджу підприємства як серед клієнтів, так і серед працівників, забезпечуючи підвищення довіри до своєї роботи, покращення якості послуг та в перспективі забезпечуючи реалізацію цілей стратегічного зростання.

*Забезпечення безпеки перевезень* – це не менш важлива та актуальна стратегічна ціль для транспортного підприємства. Вона може розглядатися в різних аспектах: безпека для життя, здоров'я пасажирів; безпека транспортування вантажів, включаючи обмеження на переміщення небезпечних і негабаритних вантажів; безпека експлуатації і функціонування транспортних засобів, регламентуючи вимоги до їх стану та проведення комплексу робіт із ремонту й обслуговування; екологічна безпека; інформаційна безпека; пожежна безпека; санітарна безпека; хімічна, бактеріологічна, ядерна, та радіаційна безпека [135]. Дотримання правил та регламентів безпеки перевезень є невід'ємною умову діяльності транспортного підприємства, яка тісно пов'язана з підтримкою довіри до виробника транспортних послуг, підвищенням його ділової репутації та як результат зростанням конкурентоспроможності у

довгостроковій перспективі.

Сьогодні для вітчизняних транспортних компаній є актуальним соціальним завданням забезпечення *доступності та безпеки перевезень на зруйнованих територіях*. Очевидним є факт підвищеної ризиковості при організації таких перевезень. Перевізник зіштовхується з необхідністю роботи в умовах наближених до екстремальних, що означає зростання ризику безпеки для життя, ризику втрати транспортного засобу, вантажу тощо. Все це показує високу вартість таких перевезень для підприємства, але й засвідчує особливу цінність, яку вони створюють для своїх клієнтів, адже вивезення людей, забезпечення доставки продуктів харчування, предметів гігієни, медикаментів тощо для людей на постраждалих територіях важко переоцінити.

Виконуючи подібні перевезення транспортна компанія вирішує, насамперед, соціальні цілі, що демонструє її прихильність до етичних принципів соціально відповідальної господарської поведінки. Виділення даної цілі для транспортної компанії пов'язано з нинішнім станом воєнного стану. Її реалізація, на наш погляд, створює переконливий довгостроковий аргумент на користь справедливої прихильності клієнтів та держави до такої компанії як сьогодні, так і в майбутньому.

Ефективність функціонування будь якого підприємства прямо пов'язана з мотивацією його персоналу, тому *створення покращених умов праці для водіїв* є невід'ємною складовою стратегічного зростання транспортного підприємства. На водія впливає багато різних негативних факторів, наприклад, нервове та емоційне напруження, гіподинамія через вимушену робочу позу, шкідливі токсичні речовини, запиленість повітря, шум, вібрація, мікроклімат повітря у кабіні. Однак, добре самопочуття та уважність водія є необхідною умовою безпечного перевезення, тож для нього мають бути створені сприятливі робочі умови. Покращення робочих місць водіїв передбачає їх обладнання системами вентиляції, кондиціонування повітря, застосуванню газового палива, яке у порівнянні з бензином, дає можливість значно знизити концентрацію токсичних речовин у повітряному середовищі кабіни водія. Також підрозділи

транспортного підприємства мають бути забезпечені санітарно-побутовими кімнатами. Адміністрація транспортного підприємства має забезпечити водіям проходження обов'язкових медичних оглядів, організацію та проведення гігієнічного навчання водіїв, а також курсів підготовки з надання першої медичної допомоги під час дорожньо-транспортних подій. Реалізація перелічених заходів сприяє формуванню прихильної корпоративної культури, зростанню мотивації працівників та ефективності їх роботи, що створює додаткові джерела для зростання підприємства.

У зв'язку з процесами європейської інтеграції та для вирішення цілей інноваційного зростання й зниження всіх видів операційних витрат доцільною є постановка та реалізації такої цілі стратегічного зростання транспортного підприємства, як *активізація участі в у партнерських, зокрема кластерних проектах*. Участь у транспортно-логістичних кластерах є для більшості європейських транспортних компаній звичною практикою, яка допомагає знайти партнерів та налагодити з ними взаємовигідну співпрацю. Основні вигоди підприємство отримує від участі в спільних кластерних проектах. Спеціалісти стверджують, що вони можуть стосуватися таких аспектів діяльності транспортного підприємства як надання освітніх послуг, створення інформаційно-комунікаційних платформ, наукові дослідження, організація мультимодальних перевезень, спільне використання об'єктів інфраструктури, екологічна співпраця [99, 97]. Загалом, завдяки участі у транспортно-логістичному кластері транспортне підприємство отримує синергетичний ефект, який дозволяє йому отримати додаткові ефекти, які є неможливими без партнерської взаємодії. Серед таких ефектів зниження всіх видів трансакційних витрат, зростання інноваційної активності, підвищення потенціалу соціального капіталу, можливість використання додаткових інформаційних та освітніх ресурсів тощо. Участь підприємства в кластерній взаємодії підвищує його стійкість та конкурентоспроможність, особливо для малих та середніх підприємств, якими є більшість транспортних компаній. Рух вітчизняних підприємств до європейського транспортного простору передбачає створення

таких організаційних структур, які б були зрозумілими та прийнятними для європейських партнерів. Формування кластерів є одною з них. Саме тому ціль – активізації участі в у партнерських, зокрема кластерних проектах обрана нами для подальшого експертного оцінювання.

Таким чином, враховуючи поточні та перспективні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі транспортних підприємств, законодавчих вимогах та, беручи до уваги основні тенденції у розвитку транспорту й транспортних технологій, нами було відібрано для подальшого експертного оцінювання 19 цілей стратегічного розвитку, які представлено на рис. 3.9.

Варто зазначити, що представлені цілі носять взаємодоповнюючий та системний характер. Це означає, що реалізація одної з них тісно пов'язана з іншими та часто передбачає їх паралельне виконання. Проте, у поточних господарських умовах, враховуючи ресурсні обмеження підприємств, втілювати одночасно всі визначені цілі не представляється доцільним, а тому необхідно сконцентрувати зусилля лише на пріоритетних.

Саме тому подальша розробка механізму стратегічним управлінням розвитком транспортного підприємства передбачає визначення пріоритетних цілей в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення вітчизняної економіки. Пріоритети є важливими з огляду на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Необхідність визначення пріоритетних цілей зростання зумовлена тим, що саме на їх основі буде визначатися філософія стратегічних рішень менеджменту підприємства, їх інвестиційних пріоритетів. У подальшому буде здійснено аналіз альтернатив та вибір доцільної стратегії зростання відповідно до загальної мети, вертикальних та наскрізних пріоритетів, встановленого рівня стратегічного розвитку підприємств. Структуру механізму визначення пріоритетних стратегій розвитку транспортного підприємства на основі обраних пріоритетних цілей методом Т. Сааті представлено на рис. 3.10.

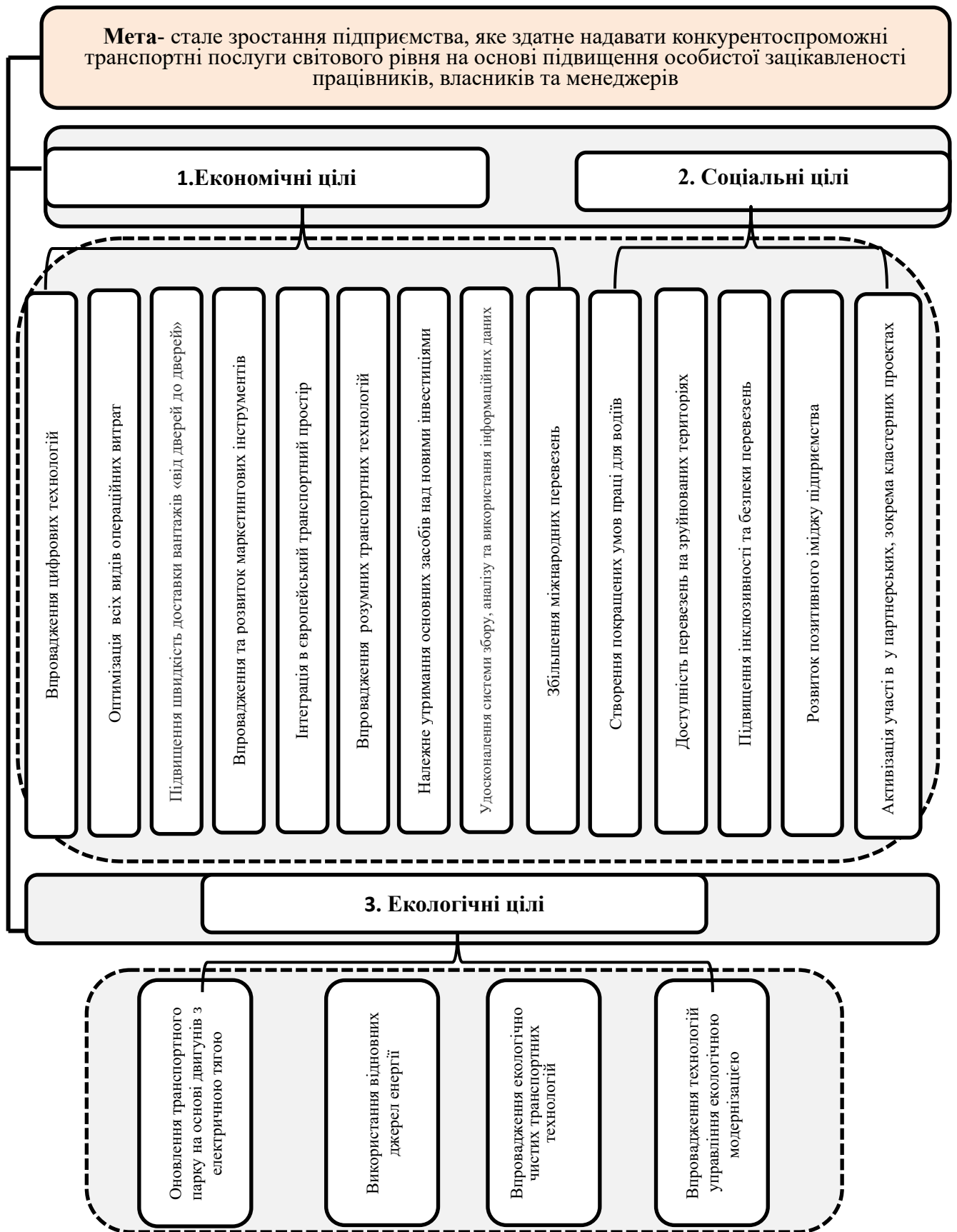


Рис. 3.9. Розробка системи цілей стратегічного розвитку вищого рівня управління для транспортного підприємства методом «дерева цілей»

*Джерело: розроблено автором*

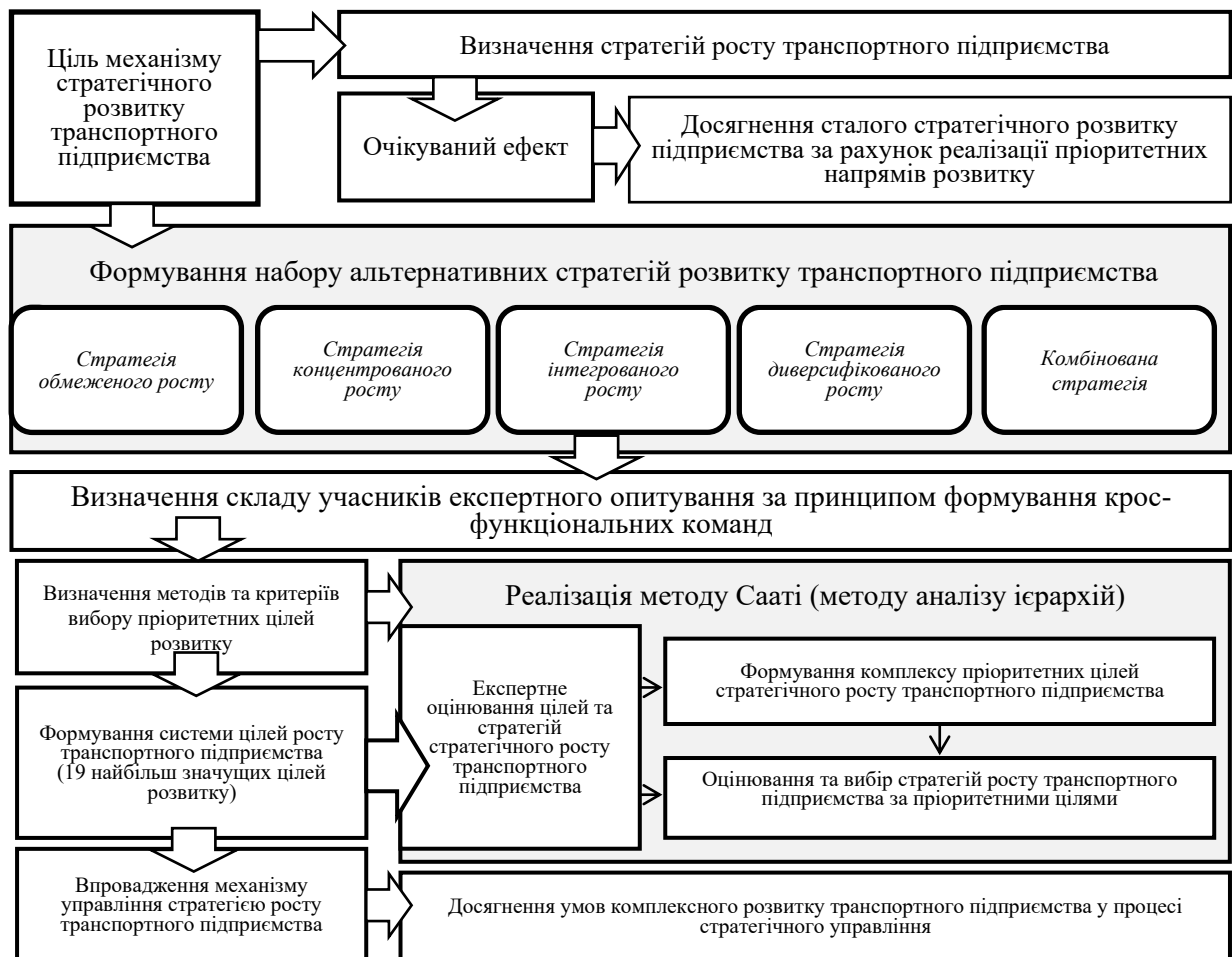


Рис. 3.10. Структура механізму визначення оптимальних стратегій розвитку транспортного підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація запропонованого механізму визначення оптимальної стратегії розвитку транспортного підприємства методом аналізу ієрархій (методом Т. Сааті) представлена в наступному параграфі дисертаційного дослідження.

### 3.3 Сценарне моделювання стратегічного управління розвитком транспортного підприємства

Для визначення оптимальності стратегії розвитку транспортного підприємств, яка відповідає визначеним пріоритетним цілям зростання необхідно обрати найбільш адекватний для такого завдання метод. Обмеженнями при виборі методу виступають такі обставини, як:

- загальні умови невизначеності економічної діяльності, які властиві воєнному стану країни;
- невизначеність діяльності транспортних підприємств, яка пов'язана з інтеграцією України в європейський транспортний простір;
- обмеженість статистичних даних про господарську діяльність галузей національної економіки (зокрема транспорті і логістики), яка обумовлена воєнним станом.

Також варто зазначити, що метод має бути спроможним до розгляду завдання з різних точок зору, а також відповідати вимогам багатокритеріальності вибору, надійності та простоти обчислення наявних даних.

На наш погляд найбільше цим вимогам відповідає метод аналізу ієрархій (MAI) або метод Сааті. Він був розроблений американським математиком Томасом Сааті в 70-х роках 20 століття, сьогодні він застосовується в різних країнах для розв'язання практичних господарських задач. Метод Сааті ґрунтується на побудові нечітких функцій для прийняття рішення в умовах невизначеності. Він дозволяє поєднати відносно простий математичний апарат з досвідом та інтуїцією особи, що приймає рішення. Метод MAI передбачає послідовне виконання таких етапів [121]:

- формулювання та структурування задачі та виявлення зв'язків між її складовими (побудова багаторівневої ієрархії);
- відбір критеріїв оцінювання, їх попарне порівняння та обчислення векторів локальних пріоритетів;
- синтез пріоритетів та вибір пріоритетної альтернативи.

Найпростіша ієрархічна модель може мати вигляд, який представлено на рис. 3.11.

Необхідно зазначити, що не існує єдиного підходу до побудови ієрархії, саме тому кожна ієрархічна модель представляє суб'єктивний підхід експерта.

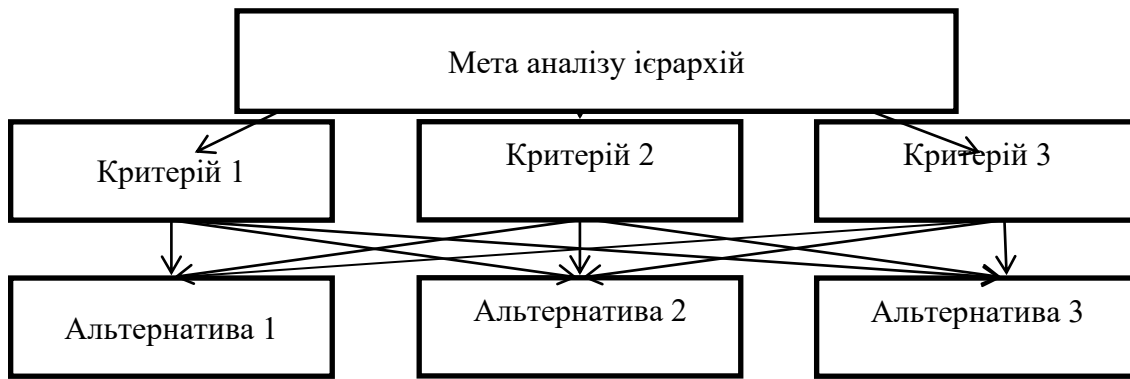


Рис. 3.11. Ієрархічна модель

*Джерело: складено автором на основі [190]*

Ієрархія – це вигляд, часто графічний, розташування складових елементів об’єкту у певному порядку. Також під ієрархією розуміють структуру, в якій існує зростаючий і спадаючий порядок. У теорії систем – це певний вигляд системи, що складається з елементів, які згруповані у незалежні підмножини. Об’єкти або складові елементи  $i$ -ої підмножини знаходяться під впливом об’єктів  $(i-1)$ -ої підмножини й одночасно впливають на елементи  $(i+1)$ -ої підмножини. Такі підмножини елементів називають рівнями. При побудові ієрархії можна використати метод порівняння її елементів.

Після побудови багаторівневої ієрархії відбувається формування матриць парних порівнянь для кількісного вираження відносної значущості критеріїв та наявних альтернатив щодо прийнятих критеріїв (відносно вищого рівня ієрархії) [190].

Якщо  $A$   $a_{ij}$  - це матриця парних порівнянь, то елементи  $a_{ij}$  матриці виражають відносну цінність  $i$  – го об’єкта ієрархії (альтернативи, критерію) у порівнянні з  $j$  – им об’єктом. Якщо для певних критеріїв можна отримати об’єктивні оцінки елементів, наприклад, вартість чи строки виконання певних робіт, то елементи матриці парних порівнянь будуть дорівнювати відношенню цих об’єктивних оцінок. Проте, у більшості випадків для слабо структурованих задач знайти такі оцінки неможливо [191].

Для того, щоб зробити такі критерії кількісно співставними використовується шкалу відносної значущості Т. Сааті. Вона довела свою

ефективність на практиці порівняно з іншими подібними підходами. Завдяки шкалі Т. Сааті можна виміряти ступінь переваги одного об'єкту чи елемента матриці порівняно з іншими та кількісно її оцінити (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Шкала відносної значущості об'єктів за Т. Сааті

Ступінь переваг	Інтерпретація
1	Об'єкти рівнозначні
3	Слабка перевага об'єкта $i$ над $j$
5	Суттєва або сильна перевага
7	Сильна або значна перевага
9	Абсолютна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжна оцінка ступеня значущості між сусідніми значеннями
Зворотні величини	Якщо при порівнянні одного пріоритету з іншим, одне з чисел (наприклад, 2), то при порівнянні іншого виду діяльності з першим буде зворотна величина (тобто 1/2)

*Джерело: складено автором на основі [192]*

Беручи за основу зазначену шкалу, експерт порівнює об'єкти/елементи множини відносно критерію, який визначено на вищому рівні ієрархії. Експерт має визначити перевагу в інтервалі від 1 до 9, якщо об'єкт/елемент, що перебуває у рядку, кращий, ніж об'єкт/елемент, що знаходиться у стовпці. При цьому об'єкт/елемент симетричний до об'єкту/елементу  $a_{ij}$ , що належить множині  $\{1, 2, \dots, 9\}$  обчислюється як  $1/a_{ij}$ . Таким чином, матриця парних порівнянь має властивість зворотної симетрії, тобто:  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ , де  $a_{ij} = v_i/v_j$ .

Експерту, який проводить попарні порівняння потрібно відповісти на питання: який із двох порівнюваних елементів є пріоритетним або має більший вплив. У даному випадку матриця парних порівнянь  $[E]$  набуде такого вигляду:

$$\begin{pmatrix} v_1/v_1 & \dots & v_1/v_n \\ v_2/v_1 & \dots & v_2/v_n \\ \dots & \dots & \dots \\ v_n/v_1 & \dots & v_n/v_n \end{pmatrix} \quad (3.6)$$

При порівнянні  $n$  об'єктів  $[A]$  ( $A_1, A_2, \dots, A_n$ ), результати їх попарних

порівнянь заносяться у квадратну матрицю переваг, що має порядок  $n$ :

$A = (a_{ij})_{i,j=1}^n$ , елементи якої обчислюються так [193,99]:

– для слабких шкал:  $a_{ij}$  (або  $a_{ji}$ ) вибирають зі шкали Т. Сааті, де величина  $a_{ij}$  показує перевагу  $i$ -го об'єкту над  $j$ -им;

– для сильних шкал: якщо міра властивості об'єкту  $A_i$  дорівнює  $w_i$ , а  $A_j - w_j$ , а отже:

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}, \quad (3.7)$$

або

$$a_{ji} = \frac{w_j}{w_i}. \quad (3.8)$$

Симетричний вже визначеному елемент матриці переваг  $A$  знаходять за наступною формулою:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}. \quad (3.9)$$

Проводячи експертне опитування, необхідно зважати на його якість, яка визначається через методи встановлення узгодженості експертних думок. Для оцінювання однорідності суджень експертів застосовують обчислення відхилення величини максимального власного значення  $\lambda_{max}$  від порядку матриці  $n$  (для зворотньосиметричної матриці завжди  $\lambda_{max} \geq n$ ) [191, 99]. За міру узгодженості приймають два показники:

- індекс узгодженості ( $I_c$ , consistency index);
- відношення узгодженості (ВУ).

Згідно теорії матриць, повна узгодженість обернено симетричної матриці, обчислюється з урахуванням її максимального власного значення  $\lambda_{max}$  і кількості об'єктів, що порівнюються ( $\lambda_{max}=n$ ). Тому ступінь узгодженості експертних суджень, яка має назву індекс узгодженості, розраховують за формулою:

$$I_c = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (3.10)$$

де  $n$  – кількість порівнювальних об'єктів/елементів.

Чи є узгодження експертних суджень  $I_{cs}$  прийнятним визначають за допомогою його порівняння з  $I_{cs}$  – середнім значенням індексу узгодженості, отриманим експериментально в результаті обробки великої кількості випадково згенерованих матриць парних порівнянь. Значення  $I_{cs}$  для деяких розмірностей матриць парних порівнянь наведені в табл. 3.8 для  $n$  від 3 до 15 (при  $n=1$  та  $2$   $I_{cs} = 0$ ). Відношенням узгодженості ( $B_y$ ) є частка  $I_c$  (обчисленого за формулою (3.10)) та  $I_{cs}$ , (за табл. 3.7) для того ж порядку матриці:

$$B_y = \frac{I_c}{I_{cs}} \quad (3.11)$$

Таблиця 3.8

Експериментальне значення  $I_{cs}$  для деяких матриць парних порівнянь

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
$B_I$	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Джерело: складено автором на основі [191]

Якщо  $B_y < 0,2$ , то узгодженість суджень експерта вважають прийнятною. В іншому разі експерту радять переглянути свої висновки на основі більш глибокого вивчення досліджуваної проблеми. Для цього виявляються елементи матриці, які мають найбільшу неузгодженість, і піддають їх корекції.

Заключний етап методу аналізу ієрархій (методу Сааті) – це ієрархічний синтез. Його завданням є встановлення пріоритетів альтернатив відносно елементів вищих рівнів ієрархії до головної мети включно.

З погляду математичного інструментарію, який використовує даний метод моделювання, завдання зводиться до розрахунку головного (для  $\lambda_{\max}$ ) власного вектору матриці та його нормалізації. З практичної точки зору

доцільно користуватися наближеним методом, що забезпечує достатню точність та є зручнішим у використанні. Для цього розрахункові дані у вигляді матриці експертного опитування та обчислених векторів зручно представляти у табличному вигляді (табл. 3.9) [194, 99].

Таблиця 3.9

## Результати парних порівнянь і вектори пріоритетів

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$	$V_1$	$P_1$
$A_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$	$V_2$	$P_2$
...	...	...	...	...	...	...
$A_n$	$a_{n1}$	$a_{n2}$	...	$a_{nn}$	$V_n$	$P_n$

*Джерело: складено автором на основі [191]*

Компоненти головного власного вектору матриці є середнім геометричним значенням матриці та можуть наближено розраховуватися за формулою [191]:

$$V_i \approx \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.12)$$

Максимальне власне число матриці знаходиться таким чином:

$$\lambda_i = \left( \sum_{j=1}^n a_{ij} V_j \right) / V_i; \quad i = 1, 2, \dots, n; \quad \lambda_{\max} \approx \left( \sum_{i=1}^n \lambda_i \right) / n. \quad (3.13)$$

Компоненти вектору пріоритетів розраховують через нормування чисел  $V_i$ , обчислених за формулою (3.14) [191]:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.14)$$

Нижче представлено формули для обчислення  $P_i$ , при  $i = 1, 2, \dots, n$ . Нехай  $V = A^n$ , де  $n$  – велике натуральне число ( $n \approx 20$ ). Нехай  $b_{ij}$  – елементи  $V$ , тоді [191]:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}. \quad (3.15)$$

Представлений вище математичний інструментарій складає методологічну основу для подальшої розробки методики формування механізму управління стратегічним зростанням транспортного підприємства, яка дозволить сформулювати інструментарій реалізації пріоритетних стратегічних цілей для вибору та реалізації оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Вибір такої оптимальної стратегії для транспортного підприємства необхідно розпочинати з постановки задачі, на основі якої і буде побудована ієрархічна модель багатокритеріального вибору. Такою задачею у нашому випадку є проектування оптимальної стратегії, яка за відібраними та обґрунтованими пріоритетними цілями зростання найбільш повно відповідає потребам транспортного підприємства.

Для вирішення завдання на першому етапі необхідно провести декомпозицію пріоритетних цілей розвитку транспортного підприємства, які було сформульовано в п. 3.2. (рис. 3.9) представленого дослідження.

Відповідно до логіки сучасного господарювання, стале зростання підприємства має відбуватися за рахунок мобілізації та модернізації його ресурсів за такими складовими функціонування, як економічна, соціальна та екологічна. На рис. 3.12 представлено декомпозицію пріоритетних цілей транспортного підприємства.

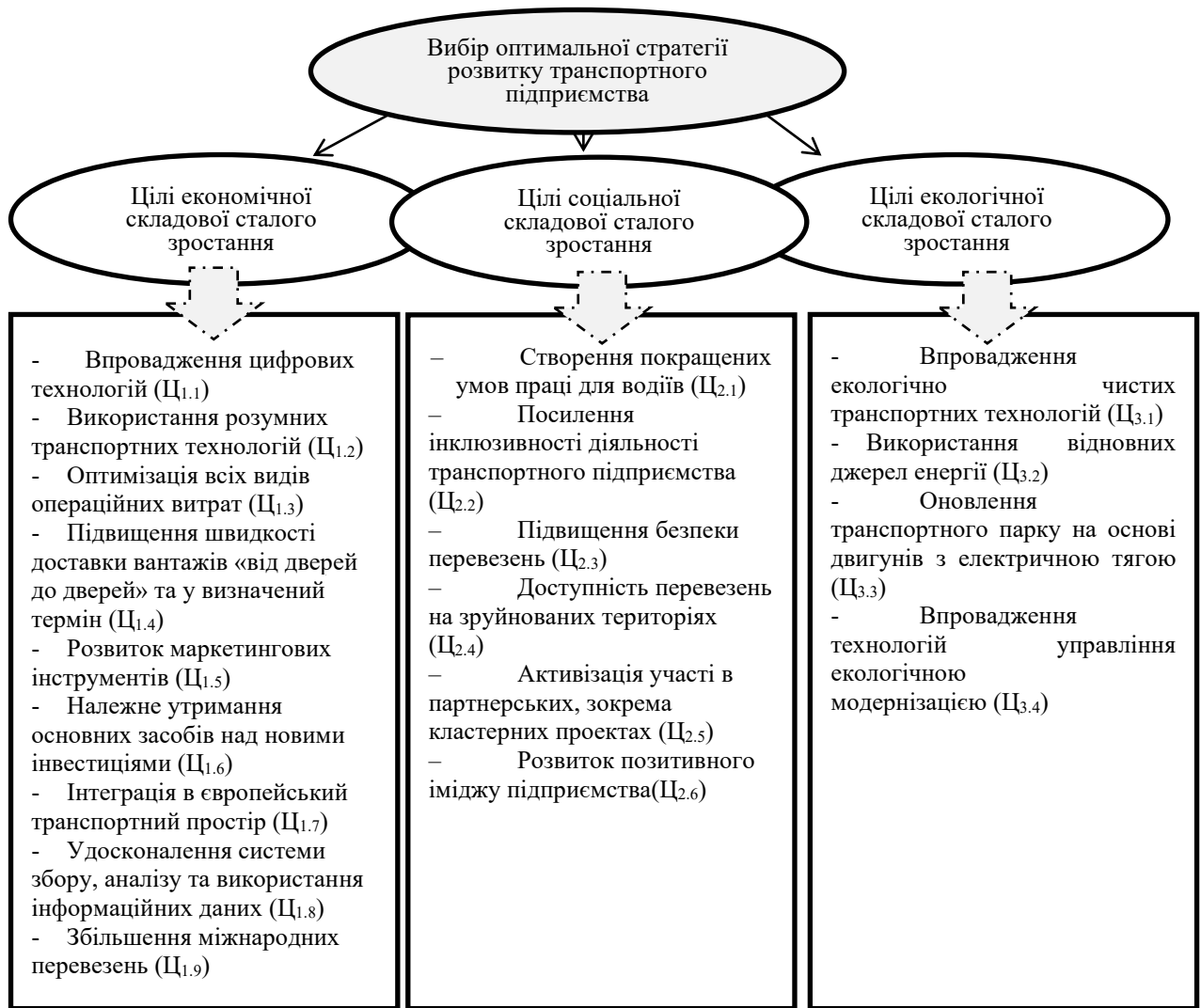


Рис. 3.12. Декомпозиція пріоритетних цілей та джерел розвитку транспортного підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Наступним етапом дослідження є виділення альтернатив. Згідно нашого дослідження, такими альтернативами є узагальнені автором у п. п. 1.3 види стратегій розвитку, які можуть бути реалізовані транспортним підприємством, а саме: С<sub>1</sub> – «стратегія обмеженого зростання» (цілі транспортного підприємства встановлюються від досягнутого за попередній період рівня); С<sub>2</sub> – «стратегія концентрованого зростання» (посилення позицій на ринку перевезень, розвиток ринку підприємства, розвиток транспортних послуг); С<sub>3</sub> – «стратегія диверсифікованого зростання» (вихід на міжнародні ринки, розвиток інноваційних транспортних послуг); С<sub>4</sub> – «стратегія інтегрованого росту»

(придбання нових бізнес структур, внутрішнє розширення); С5 – «комбінована стратегія» (поєднання розглянутих вище базових стратегій).

Таким чином, визначені вище пріоритетні цілі розвитку та стратегічні альтернативи транспортних підприємств створили підґрунтя для розробки ієрархічної моделі багатокритеріального вибору, яка і є основою механізму вибору оптимальних стратегій зростання для досліджуваних нами підприємств на основі пріоритетних цілей розвитку та з врахуванням особливостей воєнного часу, повоєнної відбудови та специфіки євроінтеграційних процесів транспортних підприємств. Ієрархічна модель вибору оптимальної стратегії зростання досліджуваних підприємств представлена на рис. 3.13.

Наступний етап розробки механізму вибору оптимальної стратегії розвитку для транспортного підприємства є виокремлення пріоритетних для підприємства цілей розвитку (розрахунок їх рангів) з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, рівня стратегічного розвитку підприємства (розрахунок представлено в п.3.1), а також умов воєнного часу та процесів євроінтеграції, які безпосередньо впливають на роботу підприємства. Доцільні пропозиції, щодо впровадження стратегій зростання, які сформовані за результатами дослідження, рекомендовані для декількох транспортних та логістичними підприємств:

ТОВ «Консольлайн»;

ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»;

ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс».

З метою проектування механізму вибору оптимальної стратегії розвитку, фахівцям зазначених вище транспортних підприємств було запропоновано виступити у ролі експертів і з допомогою попарних порівнянь визначити серед запропонованих цілей ті, які, на їх погляд є найбільш пріоритетними з огляду на обчислений рівень стратегічного розвитку кожного з підприємств та поточну макроекономічну та політичну ситуацію. Результати експертної роботи було оформлено у вигляді запропонованих автором для опитування матриць порівняльних оцінок. Експертне порівняння цілей зростання проводилося у балах з використанням шкали відносної значущості, яка була розроблена Т.

Саати.

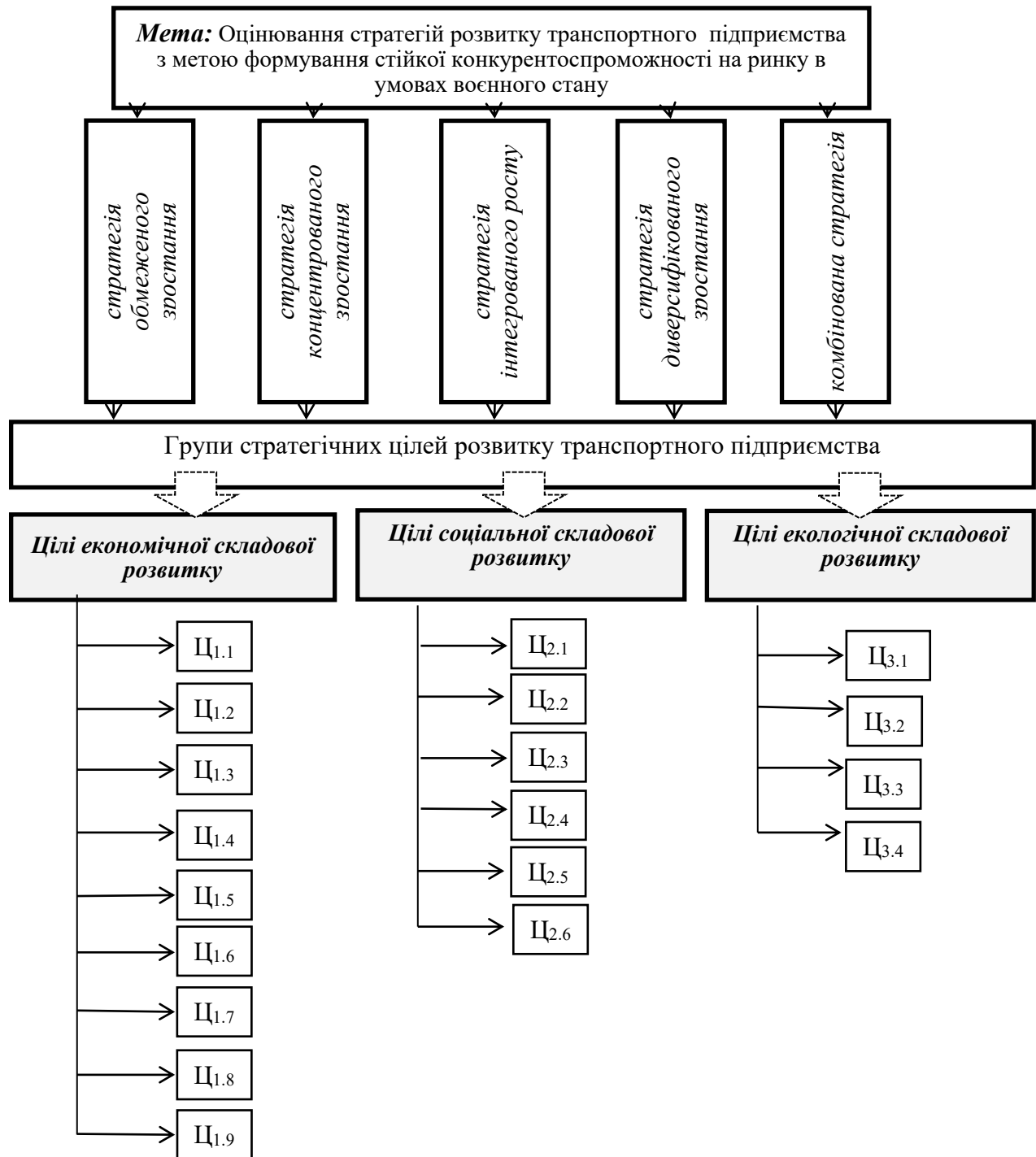


Рис. 3.13. Ієрархічна модель механізму вибору оптимальної стратегії розвитку транспортного підприємства на основі визначених пріоритетних цілей  
Джерело: розроблено автором

При заповненні опитувальних таблиць (матриць) експерти відповідали на питання: «Які із запропонованих цілей зростання ( $Ц_{ij}$ ) транспортного

підприємства є вагомішими для розвитку транспортного підприємства в умовах воєнного стану/повоєнної відбудови та наскільки одна ціль є більш значущою порівняно з іншою для підприємства?» Приклад бланку опитування експертів для ТОВ «Консольлайн» подано (додатку В).

Розрахунок рангів пріоритетності цілей розвитку для досліджуваних транспортних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови було здійснено з використанням формул (3.12-3.14) та представлено у додатку Г й у зведеній таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Ранги пріоритетності цілей розвитку для досліджуваних транспортних підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови

Цілі зростання	<i>В умовах воєнного стану</i>	<i>В умовах повоєнної відбудови</i>
<i>Ц<sub>1.1</sub></i>	<b>0,2423</b>	<b>0,2452</b>
<i>Ц<sub>1.2</sub></i>	0,0356	<b>0,0988</b>
<i>Ц<sub>1.3</sub></i>	0,1110	0,0845
<i>Ц<sub>1.4</sub></i>	<b>0,1313</b>	0,0534
<i>Ц<sub>1.5</sub></i>	0,0407	<b>0,2270</b>
<i>Ц<sub>1.6</sub></i>	<b>0,1453</b>	0,0258
<i>Ц<sub>1.7</sub></i>	<b>0,1776</b>	0,0900
<i>Ц<sub>1.8</sub></i>	0,0312	0,0571
<i>Ц<sub>1.9</sub></i>	0,0849	<b>0,1180</b>
<i>Ц<sub>2.10</sub></i>	0,1239	0,1482
<i>Ц<sub>2.2</sub></i>	0,0939	0,1293
<i>Ц<sub>2.3</sub></i>	<b>0,2713</b>	<b>0,2965</b>
<i>Ц<sub>2.4</sub></i>	<b>0,2465</b>	0,0853
<i>Ц<sub>2.5</sub></i>	0,0492	<b>0,1743</b>
<i>Ц<sub>2.6</sub></i>	0,2153	<b>0,1664</b>
<i>Ц<sub>3.1</sub></i>	<b>0,3585</b>	<b>0,1880</b>
<i>Ц<sub>3.2</sub></i>	0,2132	0,1284
<i>Ц<sub>3.3</sub></i>	0,1268	<b>0,2230</b>
<i>Ц<sub>3.4</sub></i>	<b>0,3015</b>	<b>0,4605</b>

Джерело: розраховано автором

Аналіз одержаних результатів опитування, дав можливість сформулювати перелік пріоритетних цілей розвитку для обраної групи транспортних

підприємств, що є науковою основою для прийняття управлінського рішення щодо вибору оптимальної стратегії зростання в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та активізації європейської інтеграції транспортних підприємств.

Таким чином, експертами було визначено в якості пріоритетних цілей стратегічного розвитку транспортного підприємства в умовах воєнного стану такі:

- впровадження цифрових технологій (Ц<sub>1.1</sub>),
- розвиток маркетингових інструментів (Ц<sub>1.4</sub>),
- належне утримання основних засобів над новими інвестиціями (Ц<sub>1.6</sub>),
- інтеграція в європейський транспортний простір (Ц<sub>1.7</sub>),
- підвищення безпеки перевезень (Ц<sub>2.3</sub>),
- доступність перевезень на зруйнованих територіях (Ц<sub>2.4</sub>),
- впровадження екологічно чистих транспортних технологій (Ц<sub>3.1</sub>),
- використання відновних джерел енергії (Ц<sub>3.2</sub>),
- впровадження технологій управління екологічною модернізацією (Ц<sub>3.4</sub>).

В якості пріоритетних цілей стратегічного розвитку транспортного підприємства в умовах повоєнної відбудови експертами визначено такі:

- впровадження цифрових технологій (Ц<sub>1.1</sub>),
- використання розумних транспортних технологій (Ц<sub>1.2</sub>),
- підвищення швидкості доставки вантажів «від дверей до дверей» та у визначений термін (Ц<sub>1.5</sub>),
- збільшення міжнародних перевезень (Ц<sub>1.9</sub>),
- підвищення безпеки перевезень (Ц<sub>2.3</sub>),
- активізація участі в партнерських, зокрема кластерних проектах (Ц<sub>2.5</sub>),
- розвиток позитивного іміджу підприємства (Ц<sub>2.6</sub>),
- впровадження екологічно чистих транспортних технологій (Ц<sub>3.1</sub>),
- оновлення транспортного парку на основі двигунів з електричною тягою (Ц<sub>3.3</sub>),
- впровадження технологій управління екологічною модернізацією (Ц<sub>3.4</sub>).

Використовуючи пріоритетні цілі, автором було проведено розрахунок

пріоритетів стратегій розвитку по відношенню до кожної з найсуттєвіших стратегічних цілей розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Розрахунок здійснювався на основі висновків експертів. У даному випадку, експертами виступили: провідні викладачі з питань стратегічного розвитку транспортних та логістичних компаній Державного університету інфраструктури та технологій, а також фахівці ТОВ «Консольлан», ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс». Результати експертних висновків та обчислення представлено у додатку Д. Розрахунок рангів пріоритетів стратегій розвитку транспортних підприємств відносно кожної з пріоритетних цілей в умовах воєнного стану та воєнної відбудови України продемонстровано у табл. 3.11-3.12.

Таблиця 3.11

Матриця пронормованих рангів стратегій розвитку для досліджуваних підприємств в умовах воєнного стану

<i>ТОВ «Консольлайн»</i>									
	Ц <sub>1.1</sub>	Ц <sub>1.4</sub>	Ц <sub>1.6</sub>	Ц <sub>1.7</sub>	Ц <sub>2.3</sub>	Ц <sub>2.4</sub>	Ц <sub>3.1</sub>	Ц <sub>3.4</sub>	
<b>С<sub>1</sub></b>	0,1184	0,3213	0,4444	0,0680	0,3213	0,3213	0,0760	0,1563	<b>1,827</b>
<b>С<sub>2</sub></b>	0,2635	0,1284	0,0760	0,1603	0,1120	0,2493	0,4098	0,1603	1,5596
<b>С<sub>3</sub></b>	0,1603	0,0975	0,1396	0,1742	0,1218	0,1399	0,1742	0,1399	1,1474
<b>С<sub>4</sub></b>	0,3290	0,1842	0,1695	0,2574	0,2001	0,1120	0,1603	0,1842	1,5967
<b>С<sub>5</sub></b>	0,1287	0,2864	0,2635	0,4341	0,2435	0,1698	0,2430	0,3290	<b>2,0980</b>
<i>ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»</i>									
<b>С<sub>1</sub></b>	0,1084	0,3313	0,4141	0,168	0,4211	0,1113	0,177	0,1555	<b>1,8867</b>
<b>С<sub>2</sub></b>	0,0075	0,1224	0,1123	0,1003	0,457	0,2893	0,2098	0,1003	1,3989
<b>С<sub>3</sub></b>	0,1003	0,0911	0,1116	0,1602	0,132	0,1339	0,0748	0,1499	0,9538
<b>С<sub>4</sub></b>	0,1029	0,1072	0,2405	0,4574	0,2991	0,4312	0,1603	0,1041	<b>1,9027</b>
<b>С<sub>5</sub></b>	0,1087	0,211	0,2232	0,404	0,2333	0,1698	0,241	0,1291	<b>1,7201</b>
<i>ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»</i>									
<b>С<sub>1</sub></b>	0,2284	0,2331	0,3041	0,1613	0,3212	0,1913	0,1234	0,1785	<b>1,7413</b>
<b>С<sub>2</sub></b>	0,0122	0,3424	0,2315	0,1723	0,2571	0,1893	0,0098	0,1563	1,3709
<b>С<sub>3</sub></b>	0,1773	0,5811	0,1006	0,1202	0,0321	0,1111	0,0823	0,1591	1,3638
<b>С<sub>4</sub></b>	0,1023	0,1002	0,2999	0,4321	0,2047	0,2212	0,3603	0,1041	<b>1,8248</b>
<b>С<sub>5</sub></b>	0,1067	0,2112	0,2632	0,3041	0,2243	0,1098	0,2419	0,3291	<b>1,7903</b>

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.12

Матриця пронормованих рангів стратегій розвитку для досліджуваних підприємств в умовах повоєнної відбудови

<i>ТОВ «Консольлайн»</i>											
	Ц <sub>1.1</sub>	Ц <sub>1.2</sub>	Ц <sub>1.5</sub>	Ц <sub>1.9</sub>	Ц <sub>2.3</sub>	Ц <sub>2.5</sub>	Ц <sub>2.6</sub>	Ц <sub>3.1</sub>	Ц <sub>3.3</sub>	Ц <sub>3.4</sub>	
<b>C<sub>1</sub></b>	0,0849	0,0949	0,1120	0,0898	0,1287	0,1399	0,1287	0,1218	0,1060	0,1031	1,1098
<b>C<sub>2</sub></b>	0,2864	0,2641	0,4098	0,4098	0,3033	0,3033	0,1842	0,3213	0,3213	0,2116	<b>3,0151</b>
<b>C<sub>3</sub></b>	0,1287	0,2001	0,0975	0,0975	0,0975	0,0975	0,1698	0,1845	0,1845	0,1842	1,4418
<b>C<sub>4</sub></b>	0,2797	0,2299	0,2641	0,3033	0,3033	0,2435	0,3290	0,1845	0,2120	0,3290	<b>2,6783</b>
<b>C<sub>5</sub></b>	0,2435	0,1603	0,1795	0,1951	0,1845	0,2120	0,1607	0,1607	0,1607	0,1607	1,8177
<i>ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»</i>											
<b>C<sub>1</sub></b>	0,0049	0,0919	0,0122	0,0691	0,1228	0,1309	0,228	0,1218	0,1261	0,1031	1,0108
<b>C<sub>2</sub></b>	0,2064	0,2871	0,3198	0,3091	0,3003	0,3031	0,2842	0,3273	0,3413	0,2116	<b>2,8902</b>
<b>C<sub>3</sub></b>	0,1687	0,2067	0,1875	0,0905	0,0785	0,1975	0,1998	0,2845	0,1805	0,1892	1,7834
<b>C<sub>4</sub></b>	0,2097	0,2309	0,2994	0,2833	0,8233	0,2885	0,1112	0,1695	0,112	0,2229	<b>2,7507</b>
<b>C<sub>5</sub></b>	0,2935	0,1903	0,1995	0,1956	0,1337	0,236	0,1907	0,2607	0,1007	0,1607	1,9614
<i>ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»</i>											
<b>C<sub>1</sub></b>	0,0142	0,0768	0,0111	0,0345	0,1008	0,1209	0,2289	0,1718	0,1961	0,1031	1,0582
<b>C<sub>2</sub></b>	0,2136	0,1871	0,2398	0,2191	0,3001	0,1039	0,1842	0,2203	0,3441	0,2986	<b>2,3108</b>
<b>C<sub>3</sub></b>	0,1087	0,2667	0,1863	0,1005	0,0705	0,1975	0,1008	0,2023	0,1643	0,1238	1,5214
<b>C<sub>4</sub></b>	0,2711	0,2342	0,1356	0,2999	0,3233	0,2995	0,3112	0,2695	0,102	0,2002	<b>2,4465</b>
<b>C<sub>5</sub></b>	0,1935	0,2993	0,1995	0,1958	0,1837	0,2808	0,1997	0,1617	0,1977	0,1607	<b>2,0724</b>

*Джерело: розраховано автором*

Для отримання продемонстрованих результатів, матрицю пріоритетів стратегій розвитку транспортних підприємств було помножено на матрицю пронормованих рангів пріоритетних цілей розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Результати розрахунку пріоритету стратегій зростання в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови для ТОВ «Консольлайн» представлено у табл. 3.13-3.14.

Таблиця 3.13

Пріоритет стратегій розвитку для ТОВ «Консольлайн» в умовах воєнного стану

Стратегія розвитку підприємства	Експертна оцінка оптимальності стратегії розвитку відносно пріоритетних цілей
<b>C<sub>1</sub></b>	<b>1,8270</b>
<b>C<sub>2</sub></b>	1,5596
<b>C<sub>3</sub></b>	1,1474
<b>C<sub>4</sub></b>	1,5967
<b>C<sub>5</sub></b>	<b>2,0980</b>

*Джерело: розраховано автором*

Таким, чином, дані розрахунку, що представлені у табл. 3.13 свідчать, що для ТОВ «Консольлайн», стратегія  $C_1$  – «стратегія обмеженого зростання» має пріоритет -1,8;  $C_2$  – «стратегія концентрованого зростання» має ранг переваг – 1,6;  $C_3$  – «стратегія диверсифікованого зростання» має ранг переваг 1,1;  $C_4$  – «стратегія інтегрованого росту» має ранг переваг 1,6;  $C_5$  – «комбінована стратегія» має ранг переваг 2,1. Отже, для ТОВ «Консольлайн» в умовах воєнного стану найбільш доцільними є «стратегія обмеженого зростання» та «комбінована стратегія». Саме тому їх доцільно рекомендувати для впровадження.

Оцінювання стратегій за пріоритетними стратегічними цілями розвитку в умовах повоєнної відбудови дало інші результати, які представлено у табл. 3.14

*Таблиця 3.14*

Пріоритет стратегій розвитку для ТОВ «Консольлайн» в умовах повоєнного відновлення

Стратегія розвитку підприємства	Експертна оцінка оптимальності стратегії розвитку відносно пріоритетних цілей
$C_1$	1,1098
$C_2$	<b>3,0151</b>
$C_3$	1,4418
$C_4$	<b>2,6783</b>
$C_5$	1,8177

*Джерело: розраховано автором*

Оскільки цілі розвитку транспортного підприємства в час повоєнної відбудови зазнали змін, то це відобразилося й на виборі доцільної стратегії зростання в повоєнний час. Згідно розрахунків: стратегія  $C_1$  – «стратегія обмеженого зростання» має пріоритет -1,1;  $C_2$  – «стратегія концентрованого зростання» має ранг переваг – 3,0;  $C_3$  – «стратегія диверсифікованого зростання» має ранг переваг 1,4;  $C_4$  – «стратегія інтегрованого росту» має ранг переваг 2,6;  $C_5$  – «комбінована стратегія» має ранг переваг 1,8. Таким чином,

«стратегія концентрованого зростання» та «стратегія інтегрованого росту» підприємства згідно розрахунків набули більшої доцільності для ТОВ «Консольлайн». Розрахунок доцільних стратегій розвитку в умовах двох станів для інших підприємств представлено у таблиці 3.15-3.16.

Таблиця 3.15

Пріоритети стратегій розвитку для досліджуваних підприємств  
в умовах воєнного стану

Стратегія розвитку підприємства	ТОВ «Консольлайн»	ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»	ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»
(C <sub>1</sub> )	<b>1,827</b>	<b>1,8867</b>	<b>1,7413</b>
(C <sub>2</sub> )	1,5596	1,3989	1,3709
(C <sub>3</sub> )	1,1474	0,9538	1,3638
(C <sub>4</sub> )	1,5967	<b>1,9027</b>	<b>1,8248</b>
(C <sub>5</sub> )	<b>2,0980</b>	<b>1,7201</b>	<b>1,7903</b>

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.16

Пріоритети стратегій розвитку для досліджуваних підприємств  
в умовах повоєнної відбудови

Стратегія зростання підприємства	ТОВ «Консольлайн»	ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»	ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»
(C <sub>1</sub> )	1,1098	1,0108	1,0582
(C <sub>2</sub> )	<b>3,0151</b>	<b>2,8902</b>	<b>2,3108</b>
(C <sub>3</sub> )	1,4418	1,7834	1,5214
(C <sub>4</sub> )	<b>2,6783</b>	<b>2,7507</b>	<b>2,4465</b>
(C <sub>5</sub> )	1,8177	1,9614	2,0724

*Джерело: розраховано автором*

Дані розрахунку для ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» показують, що тенденція, відповідно до якої в умовах воєнного стану найбільш

оптимальними для застосування будуть «стратегія обмеженого зростання» та «стратегія комбінованого зростання» зберігається. Їх використання є розумним та логічним підходом до розвитку в умовах високого рівня невизначеності, коли цілі та завдання транспортного підприємства встановлюються від досягнутого за попередній період рівня, а також передбачають ситуативне застосування комбінації різних елементів зростання.

У ситуації повоєнного відновлення для ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» було рекомендовано для реалізації аналогічні стратегії до стратегій ТОВ «Консольлайн»: «стратегію концентрованого зростання» та «стратегія інтегрованого росту». Вони передбачають посилення позицій на ринку перевезень, розвиток ринку підприємства, вихід на міжнародні ринки, розвиток інноваційних транспортних послуг, розвиток інтеграції.

Перевагою запропонованого вище методичного підходу є можливість врахування пріоритетів стратегічних цілей та їх ситуаційних особливостей в реалізації різних типів стратегій зростання транспортного підприємства. Запропонована методика має універсальний характер і може бути використана підприємствами незалежно від галузевої приналежності для вибору оптимальної стратегії розвитку відповідно до сукупності пріоритетних стратегічних цілей підприємства.

Реалізація механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства має носити системний та комплексний характер, усі його інструменти та заходи мають бути взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та скеровувати зусилля на досягнення загальної мети, яка гарантує реалізацію пріоритетних стратегічних цілей підприємств. Запропонований механізм повинен бути адаптивним та гнучким, що особливо важливо в сучасному діловому середовищі з високим рівнем невизначеності. Комплексна реалізація механізму стратегічного розвитку на підприємстві забезпечується формуванням функціональних елементів та ресурсного забезпечення для ефективного операційного здійснення обраної стратегії.

Результати дослідження показали, що в періодом воєнного стану для підприємств найбільш прийнятним буде реалізація стратегії обмеженого

зростання та комбінованої стратегії. Управління зростанням підприємства в умовах воєнного стану зумовлене необхідністю подолання тих ризиків й загроз, які негативно впливають на його діяльність. І очевидно, що найбільший вплив буде здійснювати можливе скорочення чистого прибутку підприємства, що зумовлено зміною транспортних маршрутів, системи логістики, неможливістю здійснювати транспортування певних вантажів на окупованих територіях або повним знищенням підприємства, потребою релокації бізнесу, відтоком робочої сили тощо. Все зазначене буде знижувати доходи та підвищувати витрати підприємства, що спричинюватиме зниження прибутковості й рентабельності підприємства. Сьогодні держава намагається підтримувати підприємства, наприклад, знижуючи боргове навантаження через зниження відсоткових ставок за кредит, заборону нарахування штрафів та пені, зокрема на основну суму боргу, яка сформувалася внаслідок несприятливих обставин впродовж кредитування підприємства за ставкою «0%». Отже, реалізація стратегії обмеженого зростання в умовах війни передбачає проведення досить жорсткої фінансової політики підприємства спрямованої на обмеження та оптимізацію різних витрат, застосування обґрунтованого залучення позикових коштів, реалізацію оптимального балансу між власними, позиковими і залученими фінансовими ресурсами, розробку ефективної системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

У соціальному та маркетинговому аспекті діяльності транспортного підприємства в умовах воєнного стану, реалізація стратегії обмеженого зростання буде спрямована на заходи, які б стабілізували ринкову та кадрову складову господарювання. Зокрема, підприємство має спрямувати свої зусилля на використання таких інструментів, як взаємодія зі споживачами через соціальні мережі, програми підтримки працівників, які постраждали від війни, підтримка клієнтів у прифронтових регіонах, використання інформаційно-комунікаційних технологій для дистанційної роботи працівників, волонтерські програми тощо.

Дослідження показало, що транспортним підприємством у воєнний період може також частково реалізовуватися комбінована стратегія, сутність

якої полягає в поєднання інструментів стратегій обмеженого зростання, зростання або скорочення. На практиці це означає, що у воєнний час вітчизняні транспортні підприємства можуть також обмежено застосовувати такі інструменти, як продаж або ліквідація окремих підрозділів підприємства або зміна діяльності шляхом виходу на новий ринок, у даному випадку, як правило, таким ринком є європейський. Як було зазначено вище у п. 2.1. у час війни експортно-імпорتنі операції з країнами ЄС зросли. Через втрату східних та північних шляхів транспортування більшості вантажів здійснюється через країни ЄС. Це ставить керівництво транспортних та логістичних компаній перед необхідністю освоєння правил та стандартів нового ринку. Отже, комбінована стратегія передбачає можливість інтеграції в європейський транспортний простір у воєнний період. Чим більш тривалим він буде, тим більшої кількості транспортних компаній для забезпечення обмеженого зростання доведеться перейти до комбінованої стратегії. Перелік доцільних практичних інструментів для реалізації зазначених стратегій в період воєнного стану представлено у табл. 3.17.

У ході реалізації стратегій комбінованого та обмеженого зростання підприємства, необхідно дотримуватися принципів системності та комплексності, що стає особливо актуальним в умовах економічної та політичної турбулентності в країні, збільшення підприємницьких ризиків та жорсткості конкуренції.

Дослідження показало, що у період повоєнної відбудови зміна стратегічних цілей транспортного підприємства призведе до зміни оптимальних для реалізації стратегій зростання. У практичній площині реалізація стратегій концентрованого та інтегрованого зростання у час повоєнної відбудови буде означати для досліджуваної групи транспортних підприємств спрямування основних зусиль на таких напрямках, як розширення присутності на ринках за рахунок наявного спектру послуг та їх модифікацій, а також можливість розширення підприємств за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції. Перелік практичних дій спрямованих на реалізацію зазначених стратегій представлено у табл. 3.18.

Таблиця 3.17

Практичний інструментарій реалізації стратегій розвитку досліджуваних транспортних підприємств у період воєнного стану

Функціональні напрями	Інструменти реалізації стратегій розвитку в період повоєнної відбудови
<i>Фінансовий</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація операційних витрат шляхом усунення непродуктивних витрат;</li> <li>– зменшення витрат підприємства шляхом оптимізації переліку послуг, які надаються споживачам;</li> <li>– належне утримання основних засобів над новими інвестиціями;</li> <li>– використання інструментів фінансового планування та управління фінансовими ризиками</li> </ul>
<i>Організаційний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення ділових взаємозв'язків з європейськими партнерами для включення в процеси інтеграції в єдиний транспортний простір ЄС;</li> <li>– впровадження в діяльність підприємств європейських стандартів безпеки перевезень;</li> <li>– застосування логістичного аутсорсингу</li> </ul>
<i>Маркетинговий</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– налагодження ефективних комунікацій зі споживача для моніторингу їх нових потреб в умовах війни;</li> <li>– налагодження платформи інформування та підтримки партнерів через соціальні мережі;</li> <li>– розробка маркетингового плану, що відповідає специфіці воєнного періоду</li> </ul>
<i>Соціальний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зосередження на транспортних послугах, які є важливими в умовах воєнного стану, наприклад, забезпечення перевезень на зруйнованих територіях;</li> <li>– участь в програмах підтримки соціально вразливих та постраждалих від війни категорій населення (волонтерські програми);</li> <li>– матеріальна та психологічна підтримка працівників;</li> <li>– встановлення та дотримання на підприємстві європейських стандартів робочого часу, часу водіння та відпочинку</li> </ul>
<i>Технологічний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження цифрових технологій в управлінські процеси підприємства</li> <li>– впровадження цифрових технологій в технологічні процеси підприємства</li> </ul>
<i>Екологічний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продовження реалізації програм впровадження ресурсозберігаючих технологій з використанням відновних джерел енергії;</li> <li>– впровадження технологій управління екологічною модернізацією</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Практичний інструментарій реалізації стратегій розвитку досліджуваних транспортних підприємств у період повоєнної відбудови

Функціональні напрями	Інструменти реалізації стратегій розвитку в період повоєнної відбудови
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Фінансовий</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання прибутковості за рахунок збільшення обсягів перевезень, якості та доступності послуг;</li> <li>– оптимізація операційних (в тому числі трансакційних) витрат підприємства за рахунок впровадження цифрових управлінських технологій;</li> <li>– співпраця з партнерами у співфінансуванні взаємовигідних кластерних проектів;</li> <li>– участь у проектах, які фінансуються європейськими фондами, міжнародними організаціями тощо</li> </ul>
<i>Організаційний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток сервісу доставки вантажів «від дверей до дверей»;</li> <li>– формування мультимодальних ланцюгів перевезення вантажів;</li> <li>– організація маршрутів міжнародної, зокрема, європейської доставки вантажів;</li> <li>– формування інформаційної системи підприємства на основі цифрових технологій;</li> <li>– створення на підприємстві системи контролю за дотриманням процедур та правил безпеки перевезень;</li> <li>– участь у партнерських (мережевих), зокрема кластерних проектах;</li> <li>– долучення до європейських галузевих організацій (асоціацій) співпраці</li> </ul>
<i>Маркетинговий</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування бренду компанії та його розвиток на міжнародному ринку;</li> <li>– розвиток цифрових маркетингових технологій просування транспортних послуг;</li> <li>– розвиток позитивного іміджу підприємства</li> </ul>
<i>Соціальний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення комфортних умов праці для водіїв;</li> <li>– розвиток корпоративної культури спрямованої та інклюзивні цінності;</li> <li>– формування системи мотивації персоналу спрямованої на оволодіння інноваційними технологіями;</li> <li>– організаційна та фінансова підтримка підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>– підвищення рівня оплати працівників підприємства</li> </ul>

Продовження таблиці 3.18

1	2
<i>Технологічний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «діджиталізація» управлінських процесів;</li> <li>– «діджиталізація» процесів взаємодії із замовниками;</li> <li>– «діджиталізація» складських процесів;</li> <li>– автоматизація транспортних процесів за рахунок використання «розумних» транспортних технологій;</li> </ul>
<i>Екологічний</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оновлення транспортного парку за рахунок автомобілів з електричною тягою;</li> <li>– впровадження ресурсозберігаючих підходів у діяльності підприємства;</li> <li>– впровадження технологій управління екологічною модернізацією</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Очевидно, що період повоєнної відбудови, який співпадатиме з активною інтеграцією України в ЄС, потребуватиме від підприємств концентрованих зусиль на посилення позицій на існуючих ринках, пошук нових ринків в країнах ЄС та за його межами, зростання обсягів надання послуг за рахунок їх модернізації та створення нових. Для реалізації стратегій концентрованого та інтегрованого зростання досліджувані транспортні підприємства мають стати більш інноваційними, екологічно та соціально орієнтованими.

У цей період транспортним підприємствам варто сконцентрувати зусилля на розвитку послуг за рахунок впровадження інноваційних продуктів розроблених на основі «розумних» технологій, автоматизації та «цифровізації» управлінських та технологічних процесів, що забезпечують декарбонізацію природного середовища та ресурсозбереження.

Реалізацію стратегії інтегрованого зростання доцільно здійснювати через формування та участь в різного типу мережевих структурах, які забезпечують можливість зростання підприємства завдяки отриманню синергетичного ефекту від взаємодії з горизонтальними та вертикальними партнерами. Участь в мережевих структурах, зокрема, транспортно-логістичних кластерах, сприятиме отриманню ефектів від взаємодії в спільній інноваційній, освітній, логістичній тощо діяльності. Крім того, участь в кластерній взаємодії наближає господарську діяльність вітчизняних транспортних підприємств до

європейських стандартів та цінностей партнерства.

Реалізація розробленого у дослідженні механізму управління стратегічним розвитком сприятиме формуванню високорентабельних підприємств, які здатні надавати конкурентоспроможні транспортні послуги світового рівня на основі інноваційних технологій та європейських соціальних й екологічних стандартів.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано та встановлено склад стратегічного потенціалу підприємства. Запропоновано використовувати дев'ять структурних елементів стратегічного потенціалу транспортного підприємства, а саме: виробничий потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, цільовий потенціал, потенціал споживачів, потенціал постачальників та конкурентний потенціал. Згідно з методикою, оцінку досліджуваної категорії доцільно проводити поетапно.

Розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства. Для того, щоб мати більш узагальнене значення стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, на основі якого можна робити висновки та надавати рекомендації щодо розвитку підприємства, пропонується використовувати узагальнюючий коефіцієнт стратегічного потенціалу підприємства, за допомогою якого доцільно визначити відповідність досліджуваної категорії рівню стратегічного розвитку транспортного підприємства, розробити пропозиції стосовно ефективної стратегії.

Апробацію загальної послідовності оцінювання стратегічного потенціалу транспортного підприємства виконано на матеріалах трьох підприємств транспортної галузі України, які є конкурентами, а саме: ТОВ «Консольлайн», ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс». Доведено, що запропонована методологія визначення стратегічного потенціалу підприємства

з подальшим визначенням стратегічного рівня розвитку є надзвичайно важливою в умовах нестабільності та непередбачуваності подій, оскільки сприяє всебічному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачає наявність потенційних загроз і можливостей для їх усунення. Запропонована методика оцінки дозволяє більш повно врахувати конкурентні стратегічні можливості підприємства, оскільки охоплює всі сфери внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, враховує його видатні компетенції та дозволяє більш чітко регулювати вектор розвитку цих компетенцій у майбутньому.

Удосконалено механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, що на відміну від наявних, базується на ієрархії цілей транспортного підприємства та визначенні їх пріоритетності за умов військового стану та функціонування підприємств у період повоєнної відбудови. Механізм враховує набір ситуативних чинників зовнішнього середовища та специфічних умов ведення бізнесу, таких як транспортні процеси, завдання, функції, технології, правила та процедури управління розвитком підприємства.

Автором до цілей економічної складової сталого зростання віднесено: впровадження цифрових технологій; використання розумних транспортних технологій, оптимізація всіх видів операційних витрат, підвищення швидкості доставки вантажів «від дверей до дверей» та у визначений термін, розвиток маркетингових інструментів, належне утримання основних засобів над новими інвестиціями; інтеграція в європейський транспортний простір; удосконалення системи збору, аналізу та використання інформаційних даних; збільшення міжнародних перевезень. До цілей соціальної складової сталого зростання віднесено: створення покращених умов праці для водіїв; посилення інклюзивності діяльності транспортного підприємства; підвищення безпеки перевезень; доступність перевезень на зруйнованих територіях; активізація участі в партнерських, зокрема кластерних проектах; розвиток позитивного іміджу підприємства. До цілей екологічної складової сталого зростання транспортного підприємства віднесено: впровадження екологічно чистих

транспортних технологій; використання відновних джерел енергії; оновлення транспортного парку на основі двигунів з електричною тягою; впровадження технологій управління екологічною модернізацією.

На основі методу аналізу ієрархій в результаті дослідження було встановлено пріоритети стратегічних цілей для транспортного підприємства в період воєнного стану та період повоєнної відбудови та на їх підґрунті здійснено вибір оптимальної стратегічної альтернативи для групи досліджуваних підприємств в двох зазначених періодах. Автором виділено для аналізу набір стратегічних альтернатив, який включає такі стратегії: С<sub>1</sub> – «стратегія обмеженого зростання»; С<sub>2</sub> – «стратегія концентрованого зростання»; С<sub>3</sub> – «стратегія диверсифікованого зростання»; С<sub>4</sub> – «стратегія інтегрованого росту»; С<sub>5</sub> – «комбінована стратегія».

Встановлено, що для досліджуваних транспортних підприємств в період воєнного стану доцільними стратегіями розвитку будуть: стратегія обмеженого росту (ранг 1,827 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 1,8867 – , ранг 1,7413 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») та комбінована стратегія (ранг 2,0980 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 1,7201 – для ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 1,7903 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»). У період повоєнної відбудови доцільними для реалізації будуть стратегії розвитку: концентрованого (ранг 3,0151 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 2,8902 – ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 2,3108 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») та інтегрованого (ранг 2,6783 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 2,7507 – ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 2,4465 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») росту.

Розроблений автором методичний підхід щодо оцінювання та вибору оптимальної стратегії розвитку на основі пріоритетних цілей сприяє ефективному функціонуванню механізму управління стратегічним зростанням транспортного підприємства в різних ситуативних умовах. Запропонована методика має універсальний характер і може використовуватися підприємствами незалежно від галузевої приналежності.

Для реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства в період воєнного стану та період повоєнного

відбудови автором запропонований комплекс практичних інструментів за такими функціональними напрямками господарської діяльності, як фінансовий, організаційний, маркетинговий, соціальний, технологічний, екологічний.

**Результати досліджень 3 розділу** опубліковано в наукових працях [32, 31, 33, 35, 169]

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано авторський підхід до розв'язання наукового завдання із розробки теоретико-методичних засад і надання науково-практичних рекомендацій щодо механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Основні науково-практичні висновки полягають у такому:

1. На основі систематизації та узагальнення теоретичного матеріалу автором уточнено сутність та взаємозв'язок понять «стратегія», «розвиток», «стратегічний розвиток», «стратегічне управління», «розвиток підприємства», «стратегічне управління розвитком підприємства», встановлено основні підходи до визначення терміну «стратегія» та «розвиток підприємства», серед яких класичний, прогресивний, адаптивний, трансформаційний та підхід стійкого розвитку. Обґрунтовано та виділено спільні елементи понятійного апарату «стратегія» та «розвиток підприємства» у вигляді напрямків, цілей, ресурсів розвитку, адаптації до змін, контролю та оцінки. Аналітичний огляд теоретичних та емпіричних матеріалів дозволив ідентифікувати чинники, які обмежують практичне впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в період повномасштабної війни на території України. Перелік доповнено такими чинниками: масштаби руйнування транспортної інфраструктури, зміна конкурентного середовища у зв'язку зі зміною маршрутів контейнерних перевезень вантажів до України, зміна цін на паливо, мінливість зовнішнього середовища, погіршення економічних факторів, скорочення обсягів перевезень тощо.

2. Сформовано комплексну модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, яка враховує динамічну зміну зовнішніх чинників функціонування транспортних підприємств, диверсифікацію їх економічної діяльності та галузеві особливості ведення бізнесу. Реалізація моделі передбачає певну послідовність взаємопов'язаних та комплексних етапів, які

розпочинаються зі стратегічного аналізу, формулювання стратегії і закінчується реалізацією стратегії в конкретній формі.

Встановлено відмінності категорій «стратегічне управління розвитком підприємства» та «стратегічне управління розвитком транспортним підприємством», які доцільно враховувати при формуванні стратегічних напрямів розвитку на підприємницькому рівні, а саме: галузева специфіка, клієнтська орієнтація, логістика та маршрутизація, регуляторне середовище, інфраструктура та обладнання, безпека та ризик та міжнародний аспект.

3. На основі дослідження сучасного стану ринку транспортних послуг України встановлено зниження загальних темпів вантажообігу за всіма видами транспорту, зокрема, темп зростання у 2020 році становив 81,7% порівняно з 2019 роком, що на 18,3% менше; темп зростання у 2021 році становив 99,8% порівняно з попереднім роком, що зумовлено впливом пандемії Covid-19. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні показує, що до повномасштабного вторгнення Росії спостерігалася тенденція до збільшення частки залізничних перевезень і відповідного збільшення автомобільного сегменту. Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році показав, що вплив наслідків війни, передусім, проявився у руйнуванні ланцюгів постачання, зменшенні частки залізничних перевезень, скороченні інвестицій, посиленні економічної та політичної невизначеності, а також відтоці людського капіталу. Дана ситуація впливає не лише на країни, які безпосередньо залучені до військового конфлікту, але й на всю світову економіку. У зв'язку з війною в Україні та, як наслідок, блокуванням шляхів вантажних перевезень, виникла потреба зміни транспортних шляхів, перегляду та скасування умов отримання дозволів на вантажні перевезення, що покращить всю бюрократичну процедуру. Моніторинг найближчих міжнародних портів, що є зручними для експортно-імпорتنих операцій українським транспортним підприємствам, показали збільшення обробки вантажів у 2022 році.

4. Виокремлено фактори стратегічного розвитку транспортного підприємства на основі оцінювання їх впливу за допомогою PEST та SWOT аналізу. Встановлено, що основними зовнішніми та внутрішніми факторами є

військова агресія Росії, світова економічна криза, зменшення обсягів продукції промисловості, які визначають попит на перевезення. Також доведено, що діяльність транспортних підприємств характеризується підвищеним рівнем небезпеки і вимагає впровадження заходів для її мінімізації. Обґрунтовано, що європейська інтеграція є одним з основних факторів, який впливає на стратегічне управління розвитком транспортного підприємства.

Удосконалено трактування поняття «механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» та запропоновано авторське бачення його сутності як комплексного набору інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку транспортного підприємства з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

4. Розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, який ґрунтується на використанні узагальнюючого коефіцієнту стратегічного потенціалу транспортного підприємства. Він являє собою сукупність внутрішнього (виробничого, інноваційного, трудового, маркетингового, цільового та фінансового потенціалів) та зовнішнього (споживачів, конкурентів та постачальників) стратегічного потенціалу. За допомогою даного підходу доцільно визначати рівень стратегічного розвитку транспортного підприємства та розробляти пропозиції щодо ефективної стратегії. Проведена апробація даного методичного підходу на трьох транспортних підприємствах, засвідчила, що визначення стратегічного рівня розвитку є надзвичайно важливим в умовах нестабільності та непередбачуваності подій, оскільки сприяє всебічному аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та враховує наявність потенційних можливостей для їх усунення.

5. Удосконалено механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, що на відміну від наявних, базується на ієрархії цілей транспортного підприємства та визначенні їх пріоритетності за умов військового стану та функціонування підприємств у період повоєнної

відбудови. Механізм враховує набір ситуативних чинників зовнішнього середовища та специфічних умов ведення бізнесу, таких як транспортні процеси, завдання, функції, технології, правила та процедури управління розвитком підприємства.

6. Запропоновано науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який базується на пріоритетних цілях підприємства. Обґрунтовано набір цілей стратегічного розвитку транспортного підприємства за складовими сталого розвитку: 1) цілі економічної складової: впровадження цифрових технологій; використання розумних транспортних технологій, оптимізація всіх видів операційних витрат, підвищення швидкості доставки вантажів «від дверей до дверей» та у визначений термін, розвиток маркетингових інструментів, належне утримання основних засобів над новими інвестиціями; інтеграція в європейський транспортний простір; удосконалення системи збору, аналізу та використання інформаційних даних; збільшення міжнародних перевезень; 2) цілі соціальної складової: створення покращених умов праці для водіїв; посилення інклюзивності діяльності транспортного підприємства; підвищення безпеки перевезень; доступність перевезень на зруйнованих територіях; активізація участі в партнерських, зокрема кластерних проектах; розвиток позитивного іміджу підприємства; 3) цілі екологічної складової: впровадження екологічно чистих транспортних технологій; використання відновних джерел енергії; оновлення транспортного парку на основі двигунів з електричною тягою; впровадження технологій управління екологічною модернізацією.

7. Проведено сценарне моделювання стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Запропоновано вибір оптимальної стратегії управління розвитком транспортного підприємства здійснювати на основі оцінювання стратегічних альтернатив щодо обраних пріоритетних цілей, що сприяє забезпеченню ефективного функціонування механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства в різних ситуативних умовах. Запропонований підхід має універсальний характер і може використовуватися підприємствами незалежно від галузевої приналежності.

Встановлено пріоритети стратегічних цілей для транспортного підприємства в період воєнного стану та період повоєнної відбудови, на їх підґрунті здійснено вибір оптимальної стратегічної альтернативи для групи досліджуваних підприємств за зазначеними вище ситуативними періодами. Виділено для аналізу набір стратегічних альтернатив, який включає такі стратегії розвитку:  $C_1$  – «стратегія обмеженого росту»;  $C_2$  – «стратегія концентрованого росту»;  $C_3$  – «стратегія диверсифікованого росту»;  $C_4$  – «стратегія інтегрованого росту»;  $C_5$  – «комбінована стратегія».

Здійснено практичну реалізацію розробленого методичного підходу на прикладі діяльності ТОВ «Консольлайн», ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» та ТОВ «БЕЛ-ТРАНС». Встановлено, що для досліджуваних транспортних підприємств в період воєнного стану доцільними стратегіями будуть: стратегія обмеженого зростання (ранг 1,827 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 1,8867 – , ранг 1,7413 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») та комбінована стратегія (ранг 2,0980 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 1,7201 – для ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 1,7903 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»). У період повоєнної відбудови доцільними для реалізації будуть стратегії розвитку: концентрованого (ранг 3,0151 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 2,8902 – ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 2,3108 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») та інтегрованого (ранг 2,6783 – для ТОВ «Консольлайн», ранг 2,7507 – ТОВ «БЕЛ-ТРАНС», ранг 2,4465 – для ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс») зростання.

Запропоновано практичний інструментарій реалізації механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства на основі вибору оптимальної стратегії розвитку транспортного підприємства за такими функціональними напрямками господарської діяльності, як фінансовий, організаційний, маркетинговий, соціальний, технологічний, екологічний.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Саломатіна Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2017\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_3_3)
2. Ареф'єва, О. В., Сафонік, Н. П., Дудік, А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
3. Афанасьєв М., Гончаров А. Економіка підприємства: навч.-метод. посібник Харк. держ. екон. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2003. 409 с. 48.
4. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: підручник. Х.: ІНЖЕК, 2013. 664 с.
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №2. С.137-144.
6. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4. С. 101–107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2017\\_3-4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2017_3-4_16).
7. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 670 с
8. Баранже Ж. Імплементация Регламентів ЄС у сфері внутрішніх перевезень. Семінар: Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Транспортний сектор 4 грудня 2018 р. м. Київ. 19 с.
9. Бардась А. В., Ситник А. В. Причини і еколого-економічні наслідки закриття шахт. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2010. №3. С. 88–95.
10. Бідняк М.Н., Біліченко В. В. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 176 с.
11. Біла Книга – Транспорт. План розвитку єдиного європейського транспортного простору — на шляху до конкурентоспроможної та

ресурсоефективної транспортної системи URL: [https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1\\_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-yevropeyskogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkuretnospromozhnoi-ta-resursoefektyvnoi-.pdf](https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogo-yevropeyskogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkuretnospromozhnoi-ta-resursoefektyvnoi-.pdf).

12. Біліченко В. В., Смирнов Є. В. Визначення стратегії технічного розвитку автотранспортного підприємства (на прикладі ПП «Автотранском»). *Вісник машинобудування та транспорту*. 2016. № 2 (4). С. 29-36. URL: <https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/view/51/54>.

13. Боняр С.М., Будник В.А. Стратегічне планування розвитку підприємств внутрішнього водного транспорту шляхом розбудови мережі портових хабів. *Економіка і управління: Збірник наукових праць*. Випуск 53. 2023. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-17-26

14. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_2\\_1/pdf/156-160.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/156-160.pdf)

15. Борщук Є. М. Проблеми оптимізації еколого-економічних систем і концепція сталого розвитку. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю Карпатського біосферного заповідника*. Рахів, 1998. С. 22.

16. Вагнер, І. М. Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014.1 (12). URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i12.28857>.

17. Василенко В. О., Ткаченко Т. І Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

18. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/23066806.2020.1.121. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf)

19. Вдовиченко Ю.В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. *Електронний журнал «Ефективна*

економіка». № 11, 2010. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=390>

20. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.

21. Верховна Рада України. Офіційний сайт. Порядок денний асоціації Україна - ЄС для підготовки та сприяння імплементації Угоди про асоціацію. Від 20.11.2009. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_990#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_990#Text)

22. Верховна Рада України. Офіційний сайт. Угода про прийняття єдиних умов періодичних технічних оглядів колісних транспортних засобів і про взаємне визнання таких оглядів від 13 листопада 1997р., приєднання України від 28 лютого 2006р. №995\_e51.

23. Власенко Д.О. Формування раціональної структури стратегічного плану автотранспортного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2007. № 1. С. 46-51.

24. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. № 4 (31). 2017. С. 77–82.

25. Геєць В. М., Клебанова Т. С., Чернек О. І. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.

26. Гоголь Х. Розумні технології. Як це жити поруч з роботами. URL:  
*Усе про IT у Львові.*  
[https://tvoemisto.tv/exclusive/rozumni\\_tehnologii\\_yak\\_tse\\_zhyty\\_poruch\\_z\\_robotamy\\_rozmova\\_z\\_ekspertom\\_eramu\\_111643.html](https://tvoemisto.tv/exclusive/rozumni_tehnologii_yak_tse_zhyty_poruch_z_robotamy_rozmova_z_ekspertom_eramu_111643.html)

27. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. К. : Алерта, 2006. 404 с.

28. Горемикін В.А., Богомолів О.А. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Проблеми економіки транспорту: Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2018. вип. 16. С 51-59.

29. Григор О. В. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу.

*Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (44). С. 47–52.

30. Громова О. В. Досвід еволюції транспортної політики Європейського Союзу як напрямок для стратегічного планування транспортної галузі України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 88-97.

31. Гусак О. А. Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. №2. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146>.

32. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ . 2023. С. 66-68.

33. Гусак О.А. Адаптивний механізм розвитку підприємства в сучасних умовах. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Збірник тез III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 листопада 2022 року). Київ: ДУІТ, ХНУР, 2022. С. 58-60.

34. Гусак О.А. Ефективність інтермодальних перевезень як елемент забезпечення роботи транспортних підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ, 2020. 186-187 с.

35. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241>.

36. Гусак О.А. Семенчук Т.Б., Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Економіка і управління: Зб. наук. праць*. ДУІТ. 2020. Вип. № 47. С. 15-22. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-47-15-22

37. Гусак О.А. Оцінка індивідуальних показників роботи транспортних

підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів ДУІТ* (м. Київ, 29 – 31 березня 2021 р.) Київ: ДУІТ, 2021. 119-120 с.

38. Гусак О.А. Рефреймінг як когнітивна методика стратегічного розвитку підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Збірник тез II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, 2021. С. 70-72.

39. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 28-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2017\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2017_2_8)

40. Гуцалюк О.М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1(23). С. 98-107. DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107.

41. Данилишин Б., Чижова В. Науково-інноваційне забезпечення економічного розвитку України. *Економіка України*. 2004. № 3. С. 4–12.

42. Дерев'янку Ю. М. Науково-методичні засади забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів: дис. ... кандидата екон. наук: : 08.00.04 / Суми, 2008. 195 с.

43. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

44. Діденко Є. О. Крисанова Ю. В. Управління стратегією як основа стабільного розвитку підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5306>

45. Дія. Бізнес. Розвиток транспортної логістики з України до Європи.2023. URL: <https://export.gov.ua/news/4500-rozvitok-transportnoi-logistiki-z-ukraini-do-ievropi>.

46. Дмитрик Д.В. Формування стратегії розвитку транспортного

підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2010. № 25. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/504>

47. Доманчук С. 5 основних елементів комплексу маркетингу. Їх роль для успішного бізнесу. *Бізнес-аналітика*. URL.: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/5-main-elements-of-the-marketing-complex-what-is-their-role-for-a-successful-business>

48. Економіка регіонів України: сучасні тренди та перспективи розвитку: науково-аналітична записка. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». Львів. 2018. 43 с.

49. Енергетична асоціація «Українська Воднева Рада». Офіційний сайт. Водень для транспорту, опалення та енергетики. URL: <https://hydrogen.ua/ua/blog-ua/1017-voden-dlya-transportu-opalennya-ta-energetiki>

50. Железняк К. Л. Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства як елемента фрагментарної галузі. *Вісник Національного транспортного університету. В 2-х частинах. Ч. 2. К. : НТУ, 2012. Випуск 26. С. 147–150.*

51. Завідна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / Київ, 2018. 39 с.

52. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*, 2020. 153. 51-55. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>

53. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 12–17.

54. Ігнат'єва І.А., Паливода О.М., Янковой Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К.: КНУТД, 2014. 200 с.

55. Ільїн В.В., Кулагін Ю.І. Людина і світ: навч. посібник. К.: Київ: Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2003. 283 с

56. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*.

2014. № 86 .С. 168-172.

57. Кібук Т. М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2009. № 23/2. С. 194–203.

58. Кібук Т.М. Визначення алгоритму управління стратегічним потенціалом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 5. 2015. С.415-419. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/84.pdf>

59. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*, 2019. №9. С. 12–18.

60. Комчатних О.В. Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. №37. С.148-160.

61. Кравченко Н. В. Соціалізація як фактор розвитку інноваційноно потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_5\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_23)

62. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.

63. Кульбака Н.А. Сутність і чинники економічної стійкості підприємства. - Донецьк: Донецький національний техн. ун-т., 2002. URL: <http://uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/kulbaka/lib/s13.html>.

64. Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2002. 300 с.

65. Літвінов О.С., Капталан С.М. Сутність та види механізмів в економіці *Економіка та управління підприємствами*. 2017.В. 6 (11). С. 74-77. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2016/285-273-12.pdf>

66. Ложачевська О.М., Сидоренко К.В. Імплементация світового досвіду стратегічного розвитку транспортного сектору України. *Стратегія розвитку України*, 2018. С/48-53

67. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. підручник для вузів / під ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.

68. Македон В.В., Байлова О.О. Планування і організація впровадження

цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2023. № 47, с. 16-26. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/793/763>.

69. Максимов С.Б. Особливості розробки стратегій розвитку підприємств водного транспорту з урахуванням галузевих факторів впливу. *Економіка і управління: Збірник наукових праць*. Вип. 48. 2020. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-48-22-30.

70. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. №. 7. С. 81–86.

71. Маркіна І. А., Большакова Є. Л. Стійкий розвиток українських м'ясопереробних підприємств в умовах сучасного ринкового господарювання *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 122-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_21)

72. Маркіна І.А. Менеджмент організацій: навч.-метод. посібник. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. 283 с.

73. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с

74. Масловська Л.Ц. Соціальноекономічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2013. №2. С.11-16.

75. Машков О.А., Косенко В.Р. Прийняття управлінських рішень в складних організаційних системах з погляду системного підходу (принципи організаційного управління). URL: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1cr49НаxsMJ:www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Mtit/2010\\_55/](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1cr49НаxsMJ:www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Mtit/2010_55/).

76. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

77. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: навч. посібник Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

78. Мельник Л., Карінцева О. Економіка підприємства: навч. посібник.

Суми: Університетська книга, 2004. 412с.

79. Мельничук Л. С., Економічне управління в сучасних умовах господарювання. *Наукова праця. Економіка*. 2009. В. 273. Том 285. 366 с.

80. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Київ. 2015. 277 с.

81. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.

82. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Стратегічне бачення розвитку транспорту України. Офіційний сайт URL: <https://mtu.gov.ua/>.

83. Міністерство фінансів України. Індекс промислового виробництва. Офіційний веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/>.

84. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.

85. Міщенко А.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

86. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. Pro-Consulting.. 2022. URL:<https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi>

87. Надтока Т. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально- економічних систем: монографія / під заг. ред. О. Мартякової. Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564–569.

88. Наукові основи та імплементація світових практик місцевого самоврядування і об'єднання територіальних громад / За ред. І.Л. Сазонця. Рівне: Волинські обереги, 2017. 216 с.

89. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>.

90. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації

державного управління: навч. посібник / за ред.. Н.Р. Нижник. К.: УАДУ, 1998. 160с.

91. Огірко О. І., Галайко Н. В. Теорія ймовірностей та математична статистика: навч. посібник. Львів: ЛьВДУВС, 2017. 292 с.

92. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/>.

93. Офіційний сайт Європейського Союзу. European Commission. Transport. Transport modes. Road. Road initiative web tool. The themes of the Road Transport Strategy URL: [https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives_en).

94. Офіційний сайт Європейського Союзу. European Commission. Transport. Transport themes. Modal split URL: [https://ec.europa.eu/transport/themes/modal-split\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/modal-split_en).

95. Офіційний сайт Європейського Союзу. Trans-European Transport Network (TEN-T) URL: [https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t_en)  
Transport Intelligence. Офіційний сайт. URL: <https://www.ti-insight.com/>.

96. Паливода О. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* 2020. №10.

97. Паливода О.М., Селіверстова Л.С. Управління інноваційним розвитком промисловості в країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1. С.46–54.

98. Панченко Н.Г. Управління екологічною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. В. 33. С. 59-64. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13384/1/Panchenko.pdf>.

99. Партола А. І., Паливода О. М., Боняр С. М. Інноваційний розвиток транспорту України: кластерний підхід: монографія. К.: Державний університет інфраструктури та технологій, 2020. 206 с.

100. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства.

*Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 2Б С. 99-103.*

101. Пашенко Ю.Є., Никифорок О.І. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції: монографія. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. 192 с.

102. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 457 с.

103. Покришка Д. С., Жаліло Я. А., Ляпін Д. В., Белінська Я. В. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: аналіт. доп. К. : НІСД, 2010. 72 с.

104. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с

105. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1997. 390 с

106. Прейгер Д. К. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку. К.: НІСД, 2011. 37 с.

107. Про мультимодальні перевезення. Закон України від 17.11.2021. № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>.

108. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Закон України від 08.02. 2019 р. № 2697-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.

109. Пузирьова П. В. Особливості формування потенціалу автотранспортних підприємств, що здійснюють вантажні перевезення. *Ефективна економіка*. 2013. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1820>

110. Райчева Л. Євроінтеграційні стратегії економічного розвитку водного транспорту України. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології»*. (м. Київ, 1-3 березня 2023). К.: НАУ, 2023. С.295-297.

111. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Харків, 2006. 23 с.

112. Ринок вантажних перевезень в Україні. Аналітика. Огляд від Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gruzovyh-perevozok->

[v-ukraine-obzor-ot-pro-consulting](#)

113. Рогожин В. Д., Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 343-346.

114. Рогожин В. Д., Обґрунтування порядку визначення таксономічного показника стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2. С. 66—70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2014_2_13)

115. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка»*, 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92

116. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

117. Семенова Л.Ю. Даценко В.В., Хурдей В.Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.60.

118. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Інструментарій оцінки привабливості міжнародних ринків. Інструментарій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Карпенко О.О. Київ: ДУІТ, 2021. 236 с. – с. 77-85.

119. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Матричні моделі в контексті стратегічного планування транспортного підприємства. *Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects)*: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Одеса, 18 листопада 2021 р.). Одеса: НАНУ, МОНУ та ін., 2021. С. 59-62.

120. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2021.

№12. С. 294-300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-300-306>

121. Синенко М.А. Метод Сааті при прийнятті управлінських рішень на прикладі підприємства малого бізнесу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1 с. 235-238

122. Сич Є.М. Особливості формування економічного потенціалу транспортних підприємств. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: зб. наук. праць МННЦ ІТіС*. 2003. В. 6. К., С.96-104.

123. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL:<http://sum.in.ua/s/mekhanizm>.

124. Смирнова Н. К., Фоміна О. В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com>

125. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 344 с.

126. Сухорська У. Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий Вісник: Зб. науково-технічних праць*. Львів: Український державний лісотехнічний університет, 2002. вип. 12. С. 259-263.

127. Сухорукова Т. В. Економічна стійкість підприємства. *Економіка України*. 2001. № 5. С. 48-52.

128. Тимощук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. – К.:УБС НБУ, 2007. – 449 с

129. Ткачук В. І., М. І. Яремова, Н. М. Горкуша. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №11, 2021 DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.10 URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf)

130. Тогузаев Т. Х. Наукові аспекти поняття «стратегії розвитку підприємства». *Економічна теорія та інституційна економіка*. 2009. № 2 (24). С. 19-27.

131. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. Основи, 1997. 389 с.

132. Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андронік О.Л. Дослідження

європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.23

133. Урядовий портал. Офіційний сайт. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Угода про асоціацію. від 20.11.2009 URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yeuropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>.

134. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник К. КНЕУ. 2003. 316 с.

135. Фердман Г. П. Сутність поняття транспортної безпеки: державно-управлінський аспект. Право та державне управління. 2020. №2, С.231-236.

136. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. ... доктора екон. наук: 08.07.05 / Донецьк, 2005. 444 с.

137. Харчук О. Г., Власова В. П. Причини стратегічних змін та адаптивні можливості протистояння їм в процесі реалізації стратегії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 38. С. 62-67.

138. Цимбал С. В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств: дис. ... канд. техн. наук : спец. 05.22.20 Вінниця. 2015. 167 с. URL: [http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbol\\_dis.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbol_dis.pdf).

139. Чайкіна А.О., Устенко О.С. Європейський досвід впровадження smart-підходу на підприємстві *Економіка та управління підприємствами*. Серія «Інфраструктура ринку» Випуск 42. 2020 С. 211-216. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/38.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/38.pdf).

140. Чаленко А. Ю. Щодо поняттєвої невизначеності терміна «механізм» в економічних дослідженнях. *Економіка Промисловості*. 2010. №51(3). С. 26–33.

141. Шаповалова К. Україна отримала транспортний «безвіз» з країнами ЄС. Чому це важливо? *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/6/688923>.

142. Шаповалова О.М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг туризму. *Вісник східноукраїнського національного університету імені*

*Володимира Даля*. 2013. №4 (193) Ч2.С. 241-246.

143. Шевченко І. В., Паламарчук Ю. А. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 263–266. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_3/263-266.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/263-266.pdf).

144. Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В., Берсуцький А.Я. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: Вид-во ДонУЕП, 2006. 219с.

145. Шинкаренко В. Г. Концепція вдосконалення управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*, 2020. вип. 36. С.95-112. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.36.0.95.

146. Шкуренко О., Григоренко А. Стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. №11. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06).

147. Юридичний інформаційний портал. Нардепи пропонують запровадити в Україні квоти на електротранспорт. 2022. URL: <https://www.yurfact.com.ua/fakty/nardepy-proponuiut-zaprovadyty-v-ukraini-kvoty-na-elektrotransport>.

148. Юрчук Н. П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19, с. 53-58.

149. Яковенко Я.Ю. Формування та реалізація стратегії стійкого розвитку промислових підприємств: дис. ... доктора філософії 051 / Кременчук, 2020.

150. Ямненко Г. Є. Механізм управління процесами розвитку підприємства. *Економічний простір*, 2016, № 106, с. 231-240 <https://core.ac.uk/download/pdf/197271328.pdf>.

151. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Vol. 2, №. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal->

[paper/2020/dec/22739/200991menpidpr-92-108.pdf](http://paper/2020/dec/22739/200991menpidpr-92-108.pdf).

152. Ackoff, R. Concept of Corporate Planning. New York : Wiley, 1970. P. 1.
153. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1–24.
154. Ansoff, H. I. The new corporate strategy. New York: Wiley, 1988. 258 p. ISBN : 0471629502.
155. Ansoff, H. Strategic Management. Springer , 2007. 251 p.
156. Baye, Michael R. Managerial economics and business strategy 1958. URL:  
<http://www.mim.ac.mw/books/Managerial%20economics%20and%20business%20strategy,%207th%20edition.pdf>
157. Bocken, N.M.P., Short, S.W., 2016. Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities. Environ. Innovation Soc. Transitions 18, 41–61. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>.
158. CARGO-SM. Офіційний сайт. URL: <https://cargo-sm.com.ua/uk/доставка-вантажу-від-дверей-до-дверей/>.
159. Deloitte & Touche. (1992). Business strategies for sustainable development. Winnipeg: the World Business Council for Sustainable Development. 1992. URL: [https://www.iisd.org/system/files/publications/business\\_strategy.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf).
160. Domergue, P., & Markovic-Chénais, S. Greening Transport: Reduce External Costs. Paris: International Union of Railways. 2012. URL: [https://uic.org/IMG/pdf/external-costs2012brochure\\_complete\\_web-2.pdf](https://uic.org/IMG/pdf/external-costs2012brochure_complete_web-2.pdf).
161. Dyllick, T., Hockerts, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. Bus. Strategy Environ. 11. C. 130–141.
162. Elkington, J., 1994. Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win business strategies for sustainable development. Calif. Manag. Rev. 36. C. 90–100. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
163. EU External Investment Plan: Jobs. Growth. Prosperity URL: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/european-fund-sustainable-development-plus-efsd\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/european-fund-sustainable-development-plus-efsd_en)

164. European Investment Bank: Ukraine and the EIB.  
URL:<https://www.eib.org/en/projects/regions/eastern-neighbours/ukraine/index.htm>.
165. European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations: Ukraine  
URL:[https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/neighbourhood/countries/ukraine\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhoodenlargement/neighbourhood/countries/ukraine_en).
166. Gamble, John, Thompson, Arthur, Peteraf, Margaret McGraw Hill, Essentials of Strategic Management 4e 16 ver. 2014 p. URL:  
[https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=D6RvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:ZaDwM0miUwYJ:scholar.google.com/&ots=uBd3n67DDR&sig=rrN3ZyNeT1o-z7IcQeO4up0FFZQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=D6RvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:ZaDwM0miUwYJ:scholar.google.com/&ots=uBd3n67DDR&sig=rrN3ZyNeT1o-z7IcQeO4up0FFZQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
167. Global Roadmap of Action Toward Sustainable Mobility. Sustainable Mobility for All. 2019. Washington DC URL:  
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/350451571411004650-0090022019/original/GlobalRoadmapofActionTowardSustainableMobility.pdf>.
168. Higgins, J.M. Organizational Policies and Strategic Management. Chicago: the Dryden Press, 1983.
169. Husak O. KPI a basis for efficient work of transport enterprises. *The XXX International Science Conference «Interaction of society and science: problems and prospects»* (London, June 15 – 18), England, 2021. C. 221-223. URL: <https://isg-konf.com/interaction-of-society-and-science-problems-and-prospects/>.
170. Junseung, Kim, Kyungku, Kim, Kum, Fai Yuen, Keun-Sik, Park. Cost and Scenario Analysis of Intermodal Transportation Routes from Korea to the USA: After the Panama Canal Expansion. *Sustainability*. 2020. 12(16), 6341. URL: <https://doi.org/10.3390/su12166341>, SWOT.
171. Analysis. *European Commission. Enterprise and Industry*. URL: <http://www.businessplantool.org/Dokumenti/SWOT%20analysis.pdf> Karlof, B. *Strategies for the emerging European market*. London. etc: Elsevier Ltd Long range planning. 1994, Vol.27 (2). p.36-44.
172. Karloff, B. *Business Strategy a Guide to Concepts and Models*. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 c.

173. Koch R. Guide to Strategy: How to create and deliver a useful strategy. 5-th ed., Prentise – Hall, Pearson Education, 2000. 318 p
174. Kushal, I., Druzhynina, V., Likhonosova, G., Lutsenko G., Trunina I., Innovative technology in terms of socio-economic value diffusion: Accounting and analytical support. European Journal of Sustainable Development, 2020.
175. Kushal, I., Trunina, I., Zagirniak, D. An imitation model of the financial-economic mechanism of taking strategic decisions at the enterprise. *SHS Web of Conferences*. Beijing. PR China. 2019. vol. 61. no. 01027. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101027>.
176. Lindgren, M., Bandhold, H. Scenario planning. The link between future and strategy. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 182 p.
177. Litman, T. Well Measured: Developing Indicators for Sustainable and Livable Transport Planning. 2015. 100 p.
178. Martinet, Alain-Charles Strategic planning, strategic management, strategic foresight: New York: Elsevier Inc Technological forecasting & social change. 2010. Vol.77 (9). p.1485-1487.
179. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. Management. Harper & Row, 1988. 777 c.
180. Mescon, M. H., Mescon, T. Managing with a mission. Leadership excellence, 1996. Vol.13 (5). p.11.
181. Morris, M.H., Allen, J., Schindehutte, M., Avila, R. Journal of Managerial Issues. Balanced management control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. JSTOR. 2006.– 416 c. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Michael-Morris-33/publication/281428438\\_Balanced\\_management\\_control\\_systems\\_as\\_a\\_mechanism\\_for\\_achieving\\_corporate\\_entrepreneurship/links/561bdd7608ae6d17308b096e/Balanced-management-control-systems-as-a-mechanism-for-achieving-corporate-entrepreneurship.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail](https://www.researchgate.net/profile/Michael-Morris-33/publication/281428438_Balanced_management_control_systems_as_a_mechanism_for_achieving_corporate_entrepreneurship/links/561bdd7608ae6d17308b096e/Balanced-management-control-systems-as-a-mechanism-for-achieving-corporate-entrepreneurship.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail)
182. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 c. ,

183. Oksana Karpenko, Olena Palyvoda, Valentyna Vlasova, Nataliia Bondar and Olga Mishulina (2020). Evaluation of seaports' investment attractiveness. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(3), 160-174.

184. Persson, Anne, Stirna, Janis: *New Perspectives on Information Systems Development: Theory, Methods, and Practice*, edited by Harindranath et al. Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2002. pp 275–287. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-0595-2\\_22](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-0595-2_22)

185. Porter, M.E. «Competitive strategy». *Measuring Business Excellence*. 1997. Vol. 1 No. 2, pp. 12-17. URL: <https://doi.org/10.1108/eb025476>

186. Porter, M.E., Magretta, J., Kramer, M.R. *Strategy and Competition: The Porter Collection*. 3 Items. Kindle Edition Harvard Business Review Press. 2014. 870 p.

187. Porter, M.E., *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review 86 (1), 78.

188. Putting European transport on track for the future. URL: <https://transport.ec.europa.eu/system/files/2021-04/2021-mobility-strategy-and-action-plan.pdf>

189. Ringland, G. *Scenarios in business*. Chichester : John&Sons Ltd, 2002. 288 p.

190. Saaty R.W. *The Analytic Hierarchy Process – What It Is and How It Is Used*. *Mathematical Modelling*, Vol. 9, №3-5, 1987. pp. 161-176. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](http://dx.doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8).

191. Saaty, Thomas L. *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. *Pittsburgh, Pennsylvania: RWS Publications*. 2008. ISBN 978-0-9620317-8-6

192. [Saaty, Thomas L.](#) *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*. *Pittsburgh, Pennsylvania: RWS Publications*. 2001. ISBN 978-0-9620317-6-2

193. [Saaty, Thomas L.](#) *Principia Mathematica Decernendi: Mathematical Principles of Decision Making*. *Pittsburgh, Pennsylvania: RWS Publications*. 2010. ISBN 978-1-888603-10-1.

194. [Saaty, Thomas L.](#); Peniwati, Kirti Group Decision Making: Drawing out and Reconciling Differences. *Pittsburgh, Pennsylvania: RWS Publications*. 2008. [ISBN 978-1-888603-08-8](#).

195. Schendel, D. E., Hatten, K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. August. P. 99-102.

196. Shaping the future of mobility. Making vision a reality: Factsheets European Commission  
[URL:https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobilitypackage-factsheet-overall.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobilitypackage-factsheet-overall.pdf).

197. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789>.

198. The 2030 Agenda for Sustainable Development and the SDGs URL: [https://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/SDGs/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/SDGs/index_en.htm).

199. Thompson, Jr. A.A., Strickland III A.J. *Strategic Management: concepts and situations for analysis*, 12th ed .Publishing house «Williams», 2006. 928 p.

200. UKRAINIAN IRON & STEEL INDUSTRY NEEDS UNBLOCKING OF SEA PORTS. The study of logistic issues of Ukrainian iron & steel companies amid the war. 2022. URL: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/11/Ukr-GMK-logistic\\_2022-web.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2022/11/Ukr-GMK-logistic_2022-web.pdf).

201. Warren, K. International Competition: The Japanese Challenge. *Journal of International Business Studies*, Winter. 1984. P. 191.

202. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision [key facts]. 2 p. URL: <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-KeyFacts.pdf>.

203. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision, United Nations New York, 2019. 126 p. URL: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/208 iles/documents/2020/Jan/un\\_2018\\_wup\\_report.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/208%20iles/documents/2020/Jan/un_2018_wup_report.pdf)

204. World Population Prospects 2022: Summary of Results. URL: <https://reliefweb.int/report/world/world-population-prospects-2022-summary->

[results?gclid=Cj0KCQjwpompBhDZARIsAFD\\_Fp9VJ98sbdKoSVdMbcKH5Nm9DDLyIM9ISNYcDgFOyFLOxIyAmJwIwnoaAsUMEALw\\_wcB.](#)

205. Yan-yan Song, Ying Lu. Decision tree methods: applications for classification and prediction. [Shanghai Arch Psychiatry](#). 2015 Apr 25; 27(2): 130–135. doi: [10.11919/j.issn.1002-0829.215044](#)

## **ДОДАТКИ**

**Основні економічні показники фінансової діяльності досліджуваних підприємств за 2022р, тис. грн**

Показники	ТОВ «Консольлайн»	ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»	ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»
Чистий дохід від реалізації послуг	172909	109713	799128
Собівартість реалізованих послуг	128847	103728	711754
Валовий прибуток	44062	5985	97058
Адміністративні витрати	22731	2479	5027
Витрати на збут	17910	1135	4528
Інші операційні витрати	139	918	2591
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	4005	1453	44472
Інші доходи	92492	1671	-
Інші витрати	81960	287	-
Витрати з податку на прибуток	2647	567	8333
Чистий фінансовий результат	11283	2270	24859
Основні засоби	5259	3855	37563
Сума зносу	432	383	5421
Власний капітал	18421	17963	87017
Поточна кредиторська заборгованість	118643	51155	55228
Загальна чисельність робітників	80	120	130

**Розрахунок кількісних показників для визначення стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств**

Критерії	ТОВ «Консольлайн»	ТОВ «БЕЛ-ТРАНС»	ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»
Фондовіддача	2,18	3,02	2,79
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4	0,5	0,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,09	0,06
Загальна чисельність робітників	80	120	130
Плинність кадрів	0,2	0,28	0,19
Продуктивність праці, т * км / чол	150	130	120
Витрати на підвищення кваліфікації працівників, грн	15000	9000	7000
Коефіцієнт покриття	2,05	1,78	1,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,25	0,85	0,57
Рентабельність усіх активів	10,2	5,8	4,3
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	170	280	245
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,7	1,52	1,26

Ступінь впливу кожного елемента на стан стратегічного потенціалу для ТОВ  
«Консольлайн»

Критерії	1	2	3	4	5	6
виробничий потенціал						
Фондовіддача	4	5	5	4	4	5
Коефіцієнт зносу основних засобів	4	5	4	5	5	4
Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	5	5	4	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,4</b>
трудовий потенціал						
Загальна чисельність робітників	5	5	5	5	4	5
Плинність кадрів	5	5	5	5	5	5
Продуктивність праці	4	5	5	5	5	5
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,9</b>
інноваційний потенціал						
Впровадження нових технологічних процесів	5	5	5	5	4	5
Витрати на підвищення кваліфікації працівників	5	5	4	5	5	4
Автоматизація логістичних процесів	5	4	5	5	5	5
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,8</b>
маркетинговий потенціал						
Рекламна активність	4	4	3	4	4	3
Наявність плану маркетингу	3	4	4	3	4	4
Наявність фінансових ресурсів для ринкової адаптації	4	4	4	4	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>3,8</b>
фінансовий потенціал						
Коефіцієнт покриття	4	5	4	5	4	5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5	5	4	5	4	4
Рентабельність усіх активів	5	4	5	4	5	5
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,6</b>
цільовий потенціал						
Наявність стратегічних цілей	4	5	4	5	4	5
Відповідність цілей місії підприємства	5	4	4	4	4	4
Рівень досягнення поставлених цілей	5	4	5	4	5	5
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,4</b>
потенціал споживачів						
Унікальність з точки зору споживачів	4	4	4	4	4	4
Прийнятність рівня цін на послуги	5	4	4	4	4	4
Частота проведення моніторингу цін	5	4	4	4	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,1</b>
конкурентний потенціал						
Коефіцієнт конкурентоспроможності	4	5	4	4	4	4
Відносна якість послуги	5	4	5	4	4	5
Оптимальність асортименту з точки зору відповідності ринковим запитам	5	5	5	5	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,4</b>
потенціал постачальників						
1. Надійність постачання	4	3	4	4	4	4
Гнучкість партнерських зв'язків	3	4	5	3	4	4
Період погашення кредиторської заборгованості	5	3	3	4	3	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>3,8</b>

## Продовження додатку Б

## Рівень розвитку кожного елементу для ТОВ «Консольлайн»

Критерії	1	2	3	4	5	6
виробничий потенціал						
Фондовіддача	4	4	4	5	4	5
Коефіцієнт зносу основних засобів	4	5	5	4	5	4
Коефіцієнт оновлення основних засобів	5	4	4	5	4	5
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,4</b>
трудовий потенціал						
Загальна чисельність робітників	5	5	5	5	5	5
Плинність кадрів	4	5	5	5	5	5
Продуктивність праці	5	5	5	5	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,8</b>
інноваційний потенціал						
Впровадження нових технологічних процесів	4	5	5	5	4	4
Витрати на підвищення кваліфікації працівників	4	4	4	4	4	4
Автоматизація логістичних процесів	4	4	4	4	4	5
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,2</b>
маркетинговий потенціал						
Рекламна активність	4	4	3	3	3	4
Наявність плану маркетингу	3	3	4	4	4	3
Наявність фінансових ресурсів для ринкової адаптації	4	4	4	3	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>3,6</b>
фінансовий потенціал						
Коефіцієнт покриття	4	5	5	5	5	5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5	4	4	4	4	5
Рентабельність усіх активів	4	5	4	5	5	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,6</b>
цільовий потенціал						
Наявність стратегічних цілей	5	5	5	4	4	5
Відповідність цілей місії підприємства	5	4	5	4	4	4
Рівень досягнення поставлених цілей	4	5	4	5	5	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,5</b>
потенціал споживачів						
Унікальність з точки зору споживачів	4	4	4	4	4	4
Прийнятність рівня цін на послуги	4	4	4	4	4	4
Частота проведення моніторингу цін	4	4	4	4	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,0</b>
конкурентний потенціал						
Коефіцієнт конкурентоспроможності	4	4	4	4	4	4
Відносна якість послуги	4	4	4	4	4	4
Оптимальність асортименту з точки зору відповідності ринковим запитам	4	4	4	4	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>4,0</b>
потенціал постачальників						
1. Надійність постачання	4	4	3	4	4	4
Гнучкість партнерських зв'язків	4	4	4	4	4	3
Період погашення кредиторської заборгованості	4	3	4	4	4	4
<b>Середня оцінка</b>						<b>3,8</b>

## Бланк опитування

## ТОВ «Консольлайн»

з метою моделювання процесу вибору оптимальної стратегії росту транспортного підприємства, просимо Вас, виступити у ролі експерта та заповнити нижченаведені матриці!

Використовуючи запропоновану нижче шкалу відносної важливості визначте ступінь порівняльних переваг цілей стратегічного росту для Вашого підприємства.

Реалізація яких із запропонованих стратегічних цілей, є такими, що вносять значний внесок в стратегічне росту Вашого підприємства і наскільки в умовах воєнного стану та в умовах повоєнного стану?

## Шкала відносної важливості об'єктів згідно Сааті

Ступінь переваг	Інтерпретація
1	Об'єкти рівнозначні
3	Слабка перевага об'єкта $i$ над $j$
5	Суттєва або сильна перевага
7	Сильна або значна перевага
9	Абсолютна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжна оцінка ступеня значущості між сусідніми значеннями
Зворотні величини	Якщо при порівнянні одного пріоритету з іншим, одне з чисел (наприклад, 2), то при порівнянні іншого виду діяльності з першим буде зворотна величина (тобто 1/2)

Цілями стратегічного зростання за економічною складовою стійкого зростання для транспортного підприємства є:

- Впровадження цифрових технологій (Ц<sub>1.1</sub>)
- Використання розумних транспортних технологій (Ц<sub>1.2</sub>)
- Оптимізація всіх видів операційних витрат (Ц<sub>1.3</sub>)
- Розвиток маркетингових інструментів (Ц<sub>1.4</sub>)
- Підвищення швидкості доставки вантажів «від дверей до дверей» та у визначений термін (Ц<sub>1.5</sub>)
- Належне утримання основних засобів над новими інвестиціями (Ц<sub>1.6</sub>)
- Інтеграція в європейський транспортний простір (Ц<sub>1.7</sub>)
- Удосконалення системи збору, аналізу та використання інформаційних даних (Ц<sub>1.8</sub>)
- Збільшення міжнародних перевезень (Ц<sub>1.9</sub>)

## Продовження додатку В

**Заповніть матрицю відповідно до Вашого розуміння важливості для транспортного підприємства тої чи іншої стратегічної цілі в умовах воєнного стану.**

Умови заповнення матриці: Якщо переважає  $\Pi_i$ , заповнюємо рядок  $\Pi_i$ , стовпець  $\Pi_j$ ; якщо переважає  $\Pi_j$ , заповнюємо рядок  $\Pi_j$ , стовпець  $\Pi_i$

ЕконС <sub>1</sub>	$\Pi_{1,1}$	$\Pi_{1,2}$	$\Pi_{1,3}$	$\Pi_{1,4}$	$\Pi_{1,5}$	$\Pi_{1,6}$	$\Pi_{1,7}$	$\Pi_{1,8}$	$\Pi_{1,9}$
$\Pi_{1,1}$	1	3	1	3	3	5	3	5	4
$\Pi_{1,2}$	1/3	1	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/5
$\Pi_{1,3}$	1	3	1	1/5	3	1	1/4	4	4
$\Pi_{1,4}$	1/3	3	5	1	5	1/3	1/5	5	4
$\Pi_{1,5}$	1/3	1	1/3	1/5	1	1/3	1/5	3	1/5
$\Pi_{1,6}$	1/5	3	1	3	3	1	1	5	3
$\Pi_{1,7}$	1/3	3	4	5	5	1	1	5	1
$\Pi_{1,8}$	1/5	3	1/4	1/5	1/3	1/5	1/5	1	1/5
$\Pi_{1,9}$	1/4	5	1/4	1/4	5	1/3	1	5	1

**Заповніть матрицю відповідно до Вашого розуміння важливості для транспортного підприємства тої чи іншої стратегічної цілі в умовах повоєнного стану.**

Умови заповнення матриці: Якщо переважає  $\Pi_i$ , заповнюємо рядок  $\Pi_i$ , стовпець  $\Pi_j$ ; якщо переважає  $\Pi_j$ , заповнюємо рядок  $\Pi_j$ , стовпець  $\Pi_i$

ЕконС <sub>1</sub>	$\Pi_{1,1}$	$\Pi_{1,2}$	$\Pi_{1,3}$	$\Pi_{1,4}$	$\Pi_{1,5}$	$\Pi_{1,6}$	$\Pi_{1,7}$	$\Pi_{1,8}$	$\Pi_{1,9}$
$\Pi_{1,1}$	1	3	1	3	3	5	3	5	4
$\Pi_{1,2}$	1/3	1	4	4	1/3	4	3	1/3	1/3
$\Pi_{1,3}$	1	1/4	1	3	1/4	3	1/3	3	1
$\Pi_{1,4}$	1/3	1/4	1/3	1	1/4	4	1	1	1/3
$\Pi_{1,5}$	1/3	3	4	4	1	4	4	4	4
$\Pi_{1,6}$	1/5	1/4	1/3	1/4	1/4	1	1/4	1/4	1/5
$\Pi_{1,7}$	1/3	1/3	3	1	1/4	4	1	3	1
$\Pi_{1,8}$	1/5	3	1/3	1	1/4	4	1/3	1	1/4
$\Pi_{1,9}$	1/4	3	1	3	1/4	5	1	4	1

Цілями стратегічного зростання за соціальною складовою стійкого зростання для транспортного підприємства є:

- Створення покращених умов праці для водіїв ( $\Pi_{2.1}$ )
- Посилення інклюзивності діяльності транспортного підприємства ( $\Pi_{2.2}$ )
- Підвищення безпеки перевезень ( $\Pi_{2.3}$ )
- Доступність перевезень на зруйнованих територіях ( $\Pi_{2.4}$ )
- Активізація участі в партнерських, зокрема кластерних проектах ( $\Pi_{2.5}$ )
- Розвиток позитивного іміджу підприємства ( $\Pi_{2.6}$ )

**Заповніть матрицю відповідно до Вашого розуміння важливості для транспортного підприємства тої чи іншої стратегічної цілі в умовах воєнного та повоєнного стану.**

## Продовження додатку В

Умови заповнення матриці:

Якщо переважає  $\Pi_i$ , заповнюємо рядок  $\Pi_i$ , стовпець  $\Pi_j$ ; якщо переважає  $\Pi_j$ , заповнюємо рядок  $\Pi_j$ , стовпець  $\Pi_i$

За умови воєнного стану

СоцС <sub>2</sub>	$\Pi_{2,1}$	$\Pi_{2,2}$	$\Pi_{2,3}$	$\Pi_{2,4}$	$\Pi_{2,5}$	$\Pi_{2,6}$
$\Pi_{2,1}$	1	1	1/3	1/3	4	1
$\Pi_{2,2}$	1	1	1/4	1/3	4	1/4
$\Pi_{2,3}$	3	4	1	1	4	1
$\Pi_{2,4}$	3	3	1	1	3	1
$\Pi_{2,5}$	1/4	1/4	1/4	1/3	1	1/3
$\Pi_{2,6}$	1	4	1	1	3	1

За умови повоєнного відновлення

СоцС <sub>2</sub>	$\Pi_{2,1}$	$\Pi_{2,2}$	$\Pi_{2,3}$	$\Pi_{2,4}$	$\Pi_{2,5}$	$\Pi_{2,6}$
$\Pi_{2,1}$	1	3	1	1/2	1/2	1
$\Pi_{2,2}$	1/3	1	1/4	2	2	1
$\Pi_{2,3}$	1	4	1	4	3	1
$\Pi_{2,4}$	2	1/2	1/4	1	1/3	1/3
$\Pi_{2,5}$	2	1/2	1/3	3	1	2
$\Pi_{2,6}$	1	1	1	3	1/2	1

Цілями стратегічного зростання за соціальною складовою стійкого зростання для транспортного підприємства є:

- Впровадження екологічно чистих транспортних технологій ( $\Pi_{3,1}$ )
- Використання відновних джерел енергії ( $\Pi_{3,2}$ )
- Оновлення транспортного парку на основі двигунів з електричною тягою ( $\Pi_{3,3}$ )
- Впровадження технологій управління екологічною модернізацією ( $\Pi_{3,4}$ )

Заповніть матрицю відповідно до Вашого розуміння важливості для транспортного підприємства тої чи іншої стратегічної цілі в умовах воєнного та повоєнного стану.

Умови заповнення матриці: Якщо переважає  $\Pi_i$ , заповнюємо рядок  $\Pi_i$ , стовпець  $\Pi_j$ ; якщо переважає  $\Pi_j$ , заповнюємо рядок  $\Pi_j$ , стовпець  $\Pi_i$ .

За умови воєнного стану

ЕколС <sub>3</sub>	$\Pi_{3,1}$	$\Pi_{3,2}$	$\Pi_{3,3}$	$\Pi_{3,4}$
$\Pi_{3,1}$	1	1	2	2
$\Pi_{3,2}$	1	1	1	1/2
$\Pi_{3,3}$	1/2	1	1	1/2
$\Pi_{3,4}$	1/2	2	3	1

За умови повоєнної відбудови

ЕколС <sub>3</sub>	$\Pi_{3,1}$	$\Pi_{3,2}$	$\Pi_{3,3}$	$\Pi_{3,4}$
$\Pi_{3,1}$	1	1	1	1/2
$\Pi_{3,2}$	1	1	1/3	1/3
$\Pi_{3,3}$	1	3	1	1/3
$\Pi_{3,4}$	2	3	3	1

Назва підприємства ТОВ «Консольлайн»

Адреса підприємства:

поштова \_\_\_\_\_

електронна (E-mail) \_\_\_\_\_

Web-сайт \_\_\_\_\_

Бланк опитування

заповнив: \_\_\_\_\_

(посада)

Підпис \_\_\_\_\_

(ПІБ)

## РОЗРАХУНОК РАНГІВ ПЕРЕВАГ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Розрахунок рангів переваг  
для стратегічних цілей в умовах **воєнного стану**

Розрахунок рангів переваг цілей економічної складової стійкого росту

<i>ЕконС1</i>	<i>Ц1,1</i>	<i>Ц1,2</i>	<i>Ц1,3</i>	<i>Ц1,4</i>	<i>Ц1,5</i>	<i>Ц1,6</i>	<i>Ц1,7</i>	<i>Ц1,8</i>	<i>Ц1,9</i>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
<i>Ц1,1</i>	1	3	1	3	3	5	3	5	4	2,7182	<b>0,2423</b>	0,9620
<i>Ц1,2</i>	0,33	1	0,33	0,33	1	0,33	0,33	0,33	0,33	0,3993	0,0356	0,8900
<i>Ц1,3</i>	1	3	1	0,2	3	1	0,25	0,25	4	1,2453	0,1110	1,4610
<i>Ц1,4</i>	0,33	3	5	1	5	0,33	0,2	5	4	1,4566	<b>0,1313</b>	1,7309
<i>Ц1,5</i>	0,33	1	1/3	1/5	1	0,33	0,2	3	0,2	0,4566	0,0407	1,0718
<i>Ц1,6</i>	0,2	3	1	3	3	1	1	5	3	1,6295	<b>0,1453</b>	1,3830
<i>Ц1,7</i>	0,33	3	4	5	5	1	1	5	1	1,9925	<b>0,1776</b>	1,2754
<i>Ц1,8</i>	0,2	3	0,25	0,2	0,33	0,2	0,2	1	0,2	0,3502	0,0312	1,0405
<i>Ц1,9</i>	0,25	5	0,25	0,25	5	0,33	1	5	1	0,9524	0,0849	1,4943
									$\Sigma$	11,2170	$\lambda_{max}=11,3089$	
Індекс узгодженості = 0,2886												
$B_u = 0,19$												

Розрахунок рангів переваг цілей соціальної складової стійкого росту

<i>СоцС2</i>	<i>Ц2,1</i>	<i>Ц2,2</i>	<i>Ц2,3</i>	<i>Ц2,4</i>	<i>Ц2,5</i>	<i>Ц2,6</i>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
<i>Ц2,1</i>	1	1	0,33	0,33	4	1	0,8707	0,1239	1,1460
<i>Ц2,2</i>	1	1	0,25	0,33	4	0,25	0,6598	0,0939	1,2440
<i>Ц2,3</i>	3	4	1	1	4	1	1,9064	<b>0,2713</b>	1,0390
<i>Ц2,4</i>	3	3	1	1	3	1	1,7321	<b>0,2465</b>	0,9834
<i>Ц2,5</i>	0,25	0,25	0,25	0,33	1	0,33	0,3455	0,0492	0,9342
<i>Ц2,6</i>	1	4	1	1	3	1	1,5131	0,2153	0,9861
							7,0275	$\lambda_{max}=6,3327$	
Індекс узгодженості = 0,0665									
$B_u = 0,0537$									

## Розрахунок рангів переваг цілей екологічної складової стійкого росту

<i>ЕколС<sub>3</sub></i>	<i>Ц<sub>3,1</sub></i>	<i>Ц<sub>3,2</sub></i>	<i>Ц<sub>3,3</sub></i>	<i>Ц<sub>3,4</sub></i>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	<i>λ</i>
<i>Ц<sub>3,1</sub></i>	1	1	2	2	1,4142	<b>0,3585</b>	1,0756
<i>Ц<sub>3,2</sub></i>	1	1	1	0,5	0,8409	0,2132	1,0660
<i>Ц<sub>3,3</sub></i>	0,5	1	1	0,5	0,5000	0,1268	0,7606
<i>Ц<sub>3,4</sub></i>	0,5	2	2	1	1,1892	<b>0,3015</b>	1,2060
				Σ	3,9443	<i>λ<sub>max</sub></i> = 4,1082	
Індекс узгодженості = 0,0361							
<i>V<sub>y</sub></i> = 0,0401							

Розрахунок рангів переваг  
для стратегічних цілей в умовах *повоєнної відбудови*

## Розрахунок рангів переваг цілей економічної складової стійкого росту

<i>ЕконС1</i>	<i>Ц1,1</i>	<i>Ц1,2</i>	<i>Ц1,3</i>	<i>Ц1,4</i>	<i>Ц1,5</i>	<i>Ц1,6</i>	<i>Ц1,7</i>	<i>Ц1,8</i>	<i>Ц1,9</i>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	<i>λ</i>
<i>Ц1,1</i>	1	3	1	3	3	5	3	5	4	2,7182	<b>0,2452</b>	0,9734
<i>Ц1,2</i>	0,33	1	4	4	0,33	4	3	0,33	0,33	1,0957	<b>0,0988</b>	1,3917
<i>Ц1,3</i>	1	0,25	1	3	0,25	3	0,33	3	1	0,9370	0,0845	1,2670
<i>Ц1,4</i>	0,33	0,25	0,33	1	0,25	4	1	1	0,33	0,5924	0,0534	1,0821
<i>Ц1,5</i>	0,33	3	4	4	1	4	4	4	4	2,5170	<b>0,2270</b>	1,3237
<i>Ц1,6</i>	0,2	0,25	0,33	0,25	0,25	1	0,25	0,25	0,2	0,2862	0,0258	0,8778
<i>Ц1,7</i>	0,33	0,33	3	1	0,25	4	1	3	1	0,9978	0,0900	1,2519
<i>Ц1,8</i>	0,2	3	0,33	1	0,25	4	0,33	1	0,25	0,6331	0,0571	1,2324
<i>Ц1,9</i>	0,25	3	1	3	0,25	5	1	4	1	1,3086	<b>0,1180</b>	0,1180
									Σ	11,0860	<i>λ<sub>max</sub></i> = 9,5180	
Індекс узгодженості = 0,064747												
<i>V<sub>y</sub></i> = 0,044653												

## Розрахунок рангів переваг цілей соціальної складової стійкого росту

<i>СоцС<sub>2</sub></i>	<i>Ц<sub>2,1</sub></i>	<i>Ц<sub>2,2</sub></i>	<i>Ц<sub>2,3</sub></i>	<i>Ц<sub>2,4</sub></i>	<i>Ц<sub>2,5</sub></i>	<i>Ц<sub>2,6</sub></i>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
<i>Ц<sub>2,1</sub></i>	1	3	1	0,5	0,5	1	0,9532	0,1482	1,0866
<i>Ц<sub>2,2</sub></i>	0,33	1	0,25	2	2	1	0,8313	0,1293	1,2929
<i>Ц<sub>2,3</sub></i>	1	4	1	4	3	1	1,9064	<b>0,2965</b>	1,1356
<i>Ц<sub>2,4</sub></i>	2	0,5	0,25	1	0,33	0,33	0,5485	0,0853	1,1516
<i>Ц<sub>2,5</sub></i>	2	0,5	0,33	3	1	2	1,1206	<b>0,1743</b>	1,2775
<i>Ц<sub>2,6</sub></i>	1	1	1	3	0,5	1	1,0699	<b>0,1664</b>	1,0533
						$\Sigma$	6,4298	$\lambda_{max}=6,9974$	
Індекс узгодженості = 0,1995									
<i>B<sub>y</sub></i> = 0,1609									

## Розрахунок рангів переваг цілей екологічної складової стійкого росту

<i>ЕколС<sub>3</sub></i>	<i>Ц<sub>3,1</sub></i>	<i>Ц<sub>3,2</sub></i>	<i>Ц<sub>3,3</sub></i>	<i>Ц<sub>3,4</sub></i>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$	
<i>Ц<sub>3,1</sub></i>	1	1	1	0,5	0,8409	<b>0,1880</b>	0,9401	
<i>Ц<sub>3,2</sub></i>	1	1	0,33	0,33	0,5745	0,1284	1,0275	
<i>Ц<sub>3,3</sub></i>	1	3	1	0,33	0,9975	<b>0,2230</b>	1,1887	
<i>Ц<sub>3,4</sub></i>	2	3	3	1	2,0598	<b>0,4605</b>	0,9947	
				$\Sigma$	4,4726	$\lambda_{max}= 4,1510$		
Індекс узгодженості = 0,0503								
<i>B<sub>y</sub></i> = 0,0559								

**Розрахунок оптимальної стратегій росту за пріоритетними цілями в умовах  
воєнного стану**

C<sub>1</sub> – «стратегія обмеженого росту» (цілі транспортного підприємства встановлюються від досягнутого за попередній період рівня);

C<sub>2</sub> – «стратегія концентрованого росту» (посилення позицій на ринку перевезень, розвиток ринку підприємства, розвиток транспортних послуг);

C<sub>3</sub> – «стратегія інтегрованого росту» (придбання нових бізнес структур, внутрішнє розширення);

C<sub>4</sub> – «стратегія диверсифікованого росту» (вихід на міжнародні ринки, розвиток інноваційних транспортних послуг);

C<sub>5</sub> – «комбінована стратегія» (поєднання розглянутих вище базових стратегій).

**Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Впровадження цифрових технологій (Ц<sub>1.1</sub>)**

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,33	0,33	0,5	2	0,6418	0,1184	1,1252
C <sub>2</sub>	3	1	3	0,33	2	1,4281	0,2635	1,3599
C <sub>3</sub>	3	0,33	1	1	0,5	0,8688	0,1603	1,1752
C <sub>4</sub>	2	3	1	1	3	1,7826	0,3290	1,0395
C <sub>5</sub>	0,5	0,5	2	0,33	1	0,6974	0,1287	1,0940
					$\Sigma$	5,4187		$\lambda_{max}=5,7939$
Індекс узгодженості = 0,1985								
								$B_y=0,17$

**Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Розвиток маркетингових інструментів (Ц<sub>1.4</sub>)**

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	2	2	2	2	1,7411	0,3213	0,9639
C <sub>2</sub>	0,5	1	3	0,33	0,33	0,6960	0,1284	1,1984
C <sub>3</sub>	0,5	0,33	1	0,5	0,5	0,5285	0,0975	0,9754
C <sub>4</sub>	0,5	3	2	1	0,33	0,9980	0,1842	1,2579
C <sub>5</sub>	0,5	3	2	3	1	1,5518	0,2864	1,1914
							$\lambda_{max}=5,5870$	
							Індекс узгодженості = 0,1468	
							$B_y=0,13$	

## Продовження додатку Д

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
*Належне утримання основних засобів над новими інвестиціями (Ц<sub>1.6</sub>)*

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	3	3	3	3	2,4082	0,4444	1,0311
C <sub>2</sub>	0,33	1	0,33	0,33	0,33	0,4119	0,0760	0,9882
C <sub>3</sub>	0,33	3	1	0,5	0,5	0,7563	0,1396	1,1627
C <sub>4</sub>	0,33	3	2	1	0,33	0,9174	0,1695	1,3271
C <sub>5</sub>	0,33	3	2	3	1	1,4281	0,2635	1,3599
							$\lambda_{max}=5,8690$	
							Індекс узгодженості = 0,2172	
							$B_y=0,19$	

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
*Інтеграція в європейський транспортний простір (Ц<sub>1.7</sub>)*

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,33	0,33	0,25	0,25	0,3686	0,0680	1,0204
C <sub>2</sub>	3	1	1	0,33	0,5	0,8688	0,1603	1,1752
C <sub>3</sub>	3	1	1	0,5	0,5	0,9441	0,1742	1,1029
C <sub>4</sub>	4	3	2	1	0,33	1,3948	0,2574	1,3077
C <sub>5</sub>	4	2	2	3	1	2,3522	0,4341	1,1199
					$\Sigma$	5,9285	$\lambda_{max}=5,7261$	
Індекс узгодженості = 0,1815								
$B_y=0,16$								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
*Підвищення безпеки перевезень (Ц<sub>2.3</sub>)*

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	2	2	2	2	1,7411	0,3213	0,9639
C <sub>2</sub>	0,5	1	1	0,33	0,5	0,6071	0,1120	1,0084
C <sub>3</sub>	0,5	1	1	0,5	0,5	0,6598	0,1218	0,9740
C <sub>4</sub>	0,5	3	2	1	0,5	1,0845	0,2001	1,1668
C <sub>5</sub>	0,5	2	2	2	1	1,3195	0,2435	1,0958
					$\Sigma$	5,4120	$\lambda_{max}=5,2089$	
Індекс узгодженості = 0,0522								
$B_y=0,04$								

## Продовження додатку Д

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Доступність перевезень на зруйнованих територіях (Ц<sub>2.4</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	λ	
C <sub>1</sub>	1	2	2	2	2	1,7411	0,3213	0,9639	
C <sub>2</sub>	0,5	1	1	3	3	1,3510	0,2493	1,1618	
C <sub>3</sub>	0,5	1	1	1	0,5	0,7579	0,1399	0,9790	
C <sub>4</sub>	0,5	0,33	1	1	0,5	0,6071	0,1120	1,0084	
C <sub>5</sub>	0,5	0,33	2	2	1	0,9203	0,1698	1,1888	
					Σ	5,3773	λ <sub>max</sub> = 5,3020		
								Індекс узгодженості = 0,0755	
								B <sub>y</sub> = 0,0674	

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Впровадження екологічно чистих транспортних технологій (Ц<sub>3.1</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	λ	
C <sub>1</sub>	1	0,33	0,33	0,33	0,33	0,4119	0,0760	0,9882	
C <sub>2</sub>	3	1	2	3	3	2,2206	0,4098	1,0204	
C <sub>3</sub>	3	0,5	1	1	0,5	0,9441	0,1742	1,1029	
C <sub>4</sub>	3	0,33	1	1	0,5	0,8688	0,1603	1,1752	
C <sub>5</sub>	3	0,33	2	2	1	1,3169	0,2430	1,2953	
					Σ	5,7623	λ <sub>max</sub> = 5,5820		
								Індекс узгодженості = 0,1455	
								B <sub>y</sub> = 0,1299	

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Впровадження технологій управління екологічною модернізацією (Ц<sub>3.4</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	λ	
C <sub>1</sub>	1	2	2	0,33	0,33	0,8469	0,1563	1,2503	
C <sub>2</sub>	0,5	1	1	3	0,33	0,8688	0,1603	1,1752	
C <sub>3</sub>	0,5	1	1	1	0,5	0,7579	0,1399	0,9790	
C <sub>4</sub>	3	0,33	1	1	1	0,9980	0,1842	1,1658	
C <sub>5</sub>	3	3	2	1	1	1,7826	0,3290	1,0395	
					Σ	5,2541	λ <sub>max</sub> = 5,6099		
								Індекс узгодженості = 0,1525	
								B <sub>y</sub> = 0,1361	

Розрахунок оптимальності стратегій росту за пріоритетними цілями в умовах  
повоєнного стану

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Впровадження цифрових технологій (Ц<sub>1.1</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,33	0,25	0,25	1	0,4601	0,0849	1,1039
C <sub>2</sub>	3	1	3	1	1	1,5518	0,2864	1,0482
C <sub>3</sub>	4	0,33	1	0,25	0,5	0,6974	0,1287	1,3192
C <sub>4</sub>	4	1	4	1	0,5	1,5157	0,2797	1,2587
C <sub>5</sub>	1	1	2	2	1	1,3195	0,2435	0,9740
					$\Sigma$	5,5446	$\lambda_{max}=5,7041$	
Індекс узгодженості = 0,1760								
B <sub>y</sub> =0,1572								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Використання розумних транспортних технологій (Ц<sub>1.2</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,33	1	0,33	0,33	0,5142	0,0949	1,0438
C <sub>2</sub>	3	1	2	0,5	2	1,4310	0,2641	0,7473
C <sub>3</sub>	1	0,5	1	1	3	1,0845	0,2001	1,2668
C <sub>4</sub>	3	0,5	2	1	1	1,2457	0,2299	0,8805
C <sub>5</sub>	3	0,5	0,33	1	1	0,8688	0,1603	1,1752
					$\Sigma$	5,1441	$\lambda_{max}= 5,1137$	
Індекс узгодженості = 0,0284								
B <sub>y</sub> = 0,0254								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Підвищення швидкості доставки вантажів «від дверей до дверей» та у  
визначений термін (Ц<sub>1.5</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,33	0,5	1	0,5	0,6071	0,1120	1,0084
C <sub>2</sub>	3	1	3	2	3	2,2206	0,4098	1,0204
C <sub>3</sub>	2	0,33	1	0,25	0,25	0,5285	0,0975	1,2193
C <sub>4</sub>	1	0,5	4	1	3	1,4310	0,2641	1,2095
C <sub>5</sub>	2	0,33	4	0,33	1	0,9728	0,1795	1,3913
					$\Sigma$	5,7601	$\lambda_{max}= 5,8489$	
Індекс узгодженості =0,2122								
B <sub>y</sub> =0,1895								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Збільшення міжнародних перевезень (Ц<sub>1.9</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	λ
C <sub>1</sub>	1	0,33	0,5	0,33	0,5	0,4864	0,0898	0,9874
C <sub>2</sub>	3	1	3	2	3	2,2206	0,4098	1,0204
C <sub>3</sub>	2	0,33	1	0,25	0,25	0,5285	0,0975	1,2193
C <sub>4</sub>	3	0,5	4	1	2	1,6438	0,3033	1,2377
C <sub>5</sub>	2	0,33	4	0,5	1	1,0571	0,1951	1,3168
					Σ	5,9364	λ <sub>max</sub> =5,7815	
Індекс узгодженості = 0,1954								
B <sub>y</sub> = 0,1744								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Підвищення безпеки перевезень (Ц<sub>2.3</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	λ
C <sub>1</sub>	1	1	0,5	0,33	1	0,6974	0,1287	1,0296
C <sub>2</sub>	1	1	3	2	2	1,6438	0,3033	1,0101
C <sub>3</sub>	2	0,33	1	0,25	0,25	0,5285	0,0975	1,2193
C <sub>4</sub>	3	0,5	4	1	2	1,6438	0,3033	1,2377
C <sub>5</sub>	1	0,5	4	0,5	1	1,0000	0,1845	1,1534
					Σ	5,5135	λ <sub>max</sub> =5,6501	
Індекс узгодженості = 0,1625								
B <sub>y</sub> =0,1451								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
Активізація участі в партнерських, зокрема кластерних проектах (Ц<sub>2.5</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів	λ
C <sub>1</sub>	1	1	0,5	1	0,5	0,7579	0,1399	0,9790
C <sub>2</sub>	1	1	3	2	2	1,6438	0,3033	1,0101
C <sub>3</sub>	2	0,33	1	0,25	0,25	0,5285	0,0975	1,2193
C <sub>4</sub>	1	0,5	4	1	2	1,3195	0,2435	1,1567
C <sub>5</sub>	2	0,5	4	0,5	1	1,1487	0,2120	1,2189
					Σ	5,3984	λ <sub>max</sub> =5,5840	
Індекс узгодженості = 0,1460								
B <sub>y</sub> =0,1304								

## Продовження додатку Д

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:

*Розвиток позитивного іміджу підприємства (Ц<sub>2.6</sub>)*

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	1	0,5	0,33	1	0,6974	0,1287	1,0296
C <sub>2</sub>	1	1	3	0,33	1	0,9980	0,1842	1,1658
C <sub>3</sub>	2	0,33	1	0,5	2	0,9203	0,1698	1,1888
C <sub>4</sub>	3	3	2	1	1	1,7826	0,3290	1,0395
C <sub>5</sub>	1	1	0,5	1	1	0,8706	0,1607	0,9639
					$\Sigma$	5,2688	$\lambda_{max}= 5,3878$	
Індекс узгодженості = 0,0969								
B <sub>y</sub> =0,0866								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:

*Впровадження екологічно чистих транспортних технологій (Ц<sub>3.1</sub>)*

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,5	0,5	1	0,5	0,6598	0,1218	0,9740
C <sub>2</sub>	2	1	2	2	2	1,7411	0,3213	0,9639
C <sub>3</sub>	2	0,5	1	1	1	1,0000	0,1845	1,0150
C <sub>4</sub>	1	0,5	1	1	2	1,0000	0,1845	1,0150
C <sub>5</sub>	2	0,5	1	0,5	1	0,8706	0,1607	1,0443
					$\Sigma$	5,2714	$\lambda_{max}= 5,0122$	
Індекс узгодженості = 0,0031								
B <sub>y</sub> =0,0027								

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:

*Оновлення транспортного парку на основі двигунів з електричною тягою (Ц<sub>3.3</sub>)*

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	$\lambda$
C <sub>1</sub>	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5743	0,1060	0,9539
C <sub>2</sub>	2	1	2	2	2	1,7411	0,3213	0,9639
C <sub>3</sub>	2	0,5	1	1	1	1,0000	0,1845	1,0150
C <sub>4</sub>	2	0,5	1	1	2	1,1487	0,2120	1,0599
C <sub>5</sub>	2	0,5	1	0,5	1	0,8706	0,1607	1,0443
					$\Sigma$	5,3347	$\lambda_{max}=5,0371$	
Індекс узгодженості =0,0093								
B <sub>y</sub> =0,0083								

## Продовження додатку Д

Оптимальність стратегій росту відносно пріоритетної цілі:  
 Впровадження технологій управління екологічною модернізацією (Ц<sub>3.4</sub>)

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	<i>Компоненти власного вектору</i>	<i>Вектор пріоритетів</i>	<i>λ</i>
C <sub>1</sub>	1	0,5	0,33	0,33	1	0,5587	0,1031	1,0311
C <sub>2</sub>	2	1	3	0,33	1	1,1464	0,2116	1,2334
C <sub>3</sub>	3	0,33	1	0,5	2	0,9980	0,1842	1,2579
C <sub>4</sub>	3	3	2	1	1	1,7826	0,3290	1,0395
C <sub>5</sub>	1	1	0,5	1	1	0,8706	0,1607	0,9639
					Σ	5,3563	<i>λ<sub>max</sub> = 5,5259</i>	
Індекс узгодженості = 0,1315								
<i>B<sub>y</sub> = 0,1174</i>								

## Список опублікованих праць за темою дисертації

### *Статті наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:*

1. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Економіка і управління: Зб. наук. праць. ДУІТ.* 2020. Вип. № 47. С. 15-22. DOI: 10.32703/2664-2964-2020-47-15-22

*(0,7 д.а.). Особистий внесок здобувача: визначено стан мотивації та стимулювання загалом транспортної галузі, й встановлено деталізований аналіз з виділенням перешкод формування ефективної системи мотивації на підприємствах транспорту, досліджено використання в сучасних умовах на підприємствах транспорту існуючої системи стимулювання працівників за методом Скенлона (0,4 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: Index Copernicus, CEEIndex, ResearchBib)*

2. Семенчук Т.Б., Гусак О.А., Ніколайчук В.С. Теоретико-методичні основи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг.* 2021. №12. С. 294-300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-300-306>

*(0,58 д.а.). Особистий внесок здобувача: визначено залежність розвитку транспортного підприємства від формування й освоєння конкурентної переваги цього підприємства, удосконалено існуючої системи управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств (0,3 д.а.) (представлено в таких наукометричних базах даних: Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Академия Google, Research Bible)*

3. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг.* 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241>.

(0,62 д.а.). (представлено в таких наукометричних базах даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Академия Google, Research Bible*)

4. **Гусак О.А.** Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства *Проблеми економіки*. 2023. №2 (56) С. 141-146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146>

(0,57 д.а.). (представлено в таких наукометричних базах даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Академия Google, Research Bible, ProQuest*)

#### **Опубліковані праці апробаційного характеру:**

5. Гусак О.А. Ефективність інтермодальних перевезень як елемент забезпечення роботи транспортних підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ, 2020. 186-187 с. (0,15 д.а.)

6. Гусак О.А. Оцінка індивідуальних показників роботи транспортних підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції студентів, аспірантів і викладачів ДУІТ* (м. Київ, 29 – 31 березня 2021 р.) Київ: ДУІТ, 2021. 119-120 с. (0,1 д.а.)

7. Семенчук Т.Б., **Гусак О.А.** Матричні моделі в контексті стратегічного планування транспортного підприємства. *Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects): Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції*. (м. Одеса, 18 листопада 2021 р.). Одеса: НАНУ, МОНУ та ін., 2021. С. 59-62. (0,2 д.а.). *Особистий внесок здобувача: сформовано матричну модель стратегічного планування транспортним підприємством* (0,1 д.а.).

8. Husak O. (2021). KPI a basis for efficient work of transport enterprises. *The XXX International Science Conference «Interaction of society and science: problems and prospects»* (London, June 15 – 18), England, 2021. С. 221-223. URL: <https://isg-konf.com/interaction-of-society-and-science-problems-and-prospects/> (0,18 д.а.).

9. Гусак О.А. Рефреймінг як когнітивна методика стратегічного розвитку підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Збірник тез II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ, 2021. С. 70-72. (0,15 д.а.)

10. Гусак О.А. Адаптивний механізм розвитку підприємства в сучасних умовах. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. Збірник тез III Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 листопада 2022 року). Київ: ДУІТ, ХНУР, 2022. С. 58-60. (0,12 д.а.).

11. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ . 2023. С. 66-68. (0,15 д.а.)

#### ***Розділи у колективних монографіях***

12. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Інструментарій оцінки привабливості міжнародних ринків. Інструментарій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Карпенко О.О. Київ: ДУІТ, 2021. 236 с. – с. 77-85. (0,63 д.а.). *Особистий внесок здобувача: запропоновано поетапну методика проведення стратегічного аналізу привабливості міжнародних товарних ринків з метою розробки ефективних ринкових стратегій підприємства* (0,4 д.а.).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
 вул. Кирилівська, 9, м. Київ, 04071, Україна  
 тел./факс: (044) 463-74-70, 482-51-26  
 E-mail: duit@duit.edu.ua  
 Код ЄДРПОУ 41330257



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE  
 OF UKRAINE  
**STATE UNIVERSITY OF INFRASTRUCTURE  
 AND TECHNOLOGIES**  
 9, Kyrylivska St., Kyiv, Ukraine, 04071  
 tel./fax: (+38044) 463-7470, 482-51-26  
 E-mail: duit@duit.edu.ua

29.06.2023 № 5960/01-11

“УЗГОДЖЕНО”

Проректор з наукової роботи

П.О. Скок



“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Т.в.о. ректора

Ю.П. Дудник

**АКТ**

**впровадження результатів наукових досліджень за темою дисертаційної роботи в  
 навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій**

Цей акт складено про те, що наукові дослідження за темою дисертаційної роботи Гусак Ольги Анатоліївни «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» використовуються в навчальному процесі факультету управління і технологій на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування при викладанні дисциплін «Транспортний менеджмент» та «Стратегічне управління» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та дисципліни «Стратегічний аналіз діяльності підприємства» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

В.о. декана факультету управління і технологій,  
 д.е.н., професор

С.М. Боняр

В.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного  
 управління та адміністрування, к.е.н., доцент

Т.Б. Семенчук

вих.№ 28/01-04  
від « 28 » квітня 2023 р.

**Акт впровадження**  
результатів дисертаційної роботи Гусак Ольги Анатоліївни на тему:  
«Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства»  
для здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дійсний акт підтверджує, що результати наукових досліджень дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії Гусак О.А. на тему «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» є обґрунтованими та використовуються в діяльності ТОВ «Консольлай».

Впровадження механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який передбачає визначення, інструментів прийняття управлінських рішень, на основі внутрішнього потенціалу транспортного підприємства, зважаючи на стимули та мотиви для розвитку підприємства, для отримання економічного та соціального ефекту з можливістю зворотнього зв'язку та метою корегування існуючої стратегії транспортного підприємства. Впровадження запропонованого механізму надасть можливості для транспортного підприємства зростання, швидкої адаптації в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни в станах економіки або галузі як сьогодні.

На нашу думку, впровадження стратегічного управління розвитком транспортного підприємства підвищить в цілому ефективність господарської діяльності та забезпечить довгострокові перспективи розвитку компанії.

Директор



Валерія Димитрова

## Додаток Ж.3

ТОВ "ШПІЦ ТРАК"  
 УКРАЇНА, 03150, м. Київ, вул. Антоновича 103,  
 +380930221541  
 shelest@spitstruck.com.ua  
 www.spitstruck.com.ua



вих.№ 46  
 від «10» травня 2023р.

Акт впровадження  
 результатів дисертаційної роботи О.А. Гусак на тему: «Механізм стратегічного  
 управління розвитком транспортного підприємства»  
 у практичну діяльність ТОВ «Шпіц Трак»

Основні результати роботи наукового дослідження, проведеного Гусак Ольгою Анатоліївною у дисертаційній роботі на тему «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» використовується у практичній діяльності ТОВ «Шпіц Трак», а саме:

- удосконалений механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства та алгоритм його впровадження, який ґрунтується на сучасних інструментах його реалізації, враховуючи сучасний стан зовнішнього середовища при змінних внутрішніх факторах діяльності та зважаючи на мотиви та стимули розвитку підприємства;
- сформовані методичні положення щодо вибору стратегії розвитку транспортного підприємства на основі системи пріоритетності вибору цілей підприємства з врахуванням специфіки діяльності транспортної підприємства та за умови його ефективного розвитку;
- запропонований методичний підхід, у вигляді алгоритму послідовності дій, до вибору стратегії розвитку транспортного підприємства на основі рівня стратегічного розвитку транспортного підприємства, для визначення комплексу заходів щодо розвитку транспортного підприємства та реалізації запропонованої стратегії розвитку.

Використання визначених результатів дисертаційного дослідження дозволить ТОВ «Шпіц Трак» оптимізувати процес стратегічного управління розвитку підприємства, прийняття управлінських рішень та підвищити економічну ефективність роботи підприємства.

Директор



Шелест Б.О.