

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
кафедра математики та економіки

“До захисту допускаю ”

завідувач кафедри математики
та економіки, доцент

_____ Тарас ВІЙЧУК

“ ____ ” _____ 2024 р.

**Управління стратегічним розвитком
автотранспортного підприємства**

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи: Семенюк Андрій Олександрович _____
підпис

**Науковий керівник: доктор економічних наук,
професор Рибчук Анатолій Васильович** _____
підпис

Дрогобич, 2024

(тема роботи)

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

Дата _____

Голова ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я _____

Секретар ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я _____

АНОТАЦІЯ

Семенюк А. О. Управління стратегічним розвитком автотранспортного підприємства. Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. – Дрогобич, 2024. – Рукопис.

Магістерська робота присвячена аналізу управління стратегічним розвитком автотранспортного підприємства. Зазначено, що системний характер стратегічної діяльності дозволяє досягати максимальної ефективності функціонування підприємства, а оптимальна стратегія його розвитку є одним із способів підвищення конкурентоспроможності та досягнення бажаної мети.

Досліджено стратегію конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК “Західукртранс”, реалізація котрої передбачає низку заходів, спрямованих на покращення таких факторів, як скорочення часу очікування клієнта, знижки та відпускна ціна, надання додаткових послуг, престиж торговельної марки, реклама підприємства. Інноваційний розвиток підприємства залежить від обґрунтованої інвестиційно стратегії, котра є основою його успішного розвитку, визначаючи джерела формування інвестиційних ресурсів та послідовність реалізації довгострокових інвестиційних цілей відповідно до загальної економічної стратегії.

Виокремлено орієнтири удосконалення системи управління стратегічним розвитком автотранспртного підприємства через використання логістичних стратегій ланцюгів постачання та стратегії реінжинірингу бізнес процесів у відповідності до зовнішніх і внутрішніх умов, котрі постійно змінюються. За умови застосування стратегії реінжинірингу, що визначає підприємство як автономний суб'єкт господарювання, аналіз витрат має передбачати не лише визначення внутрішньо-фірмових витрат, але й витрат у ланцюзі постачальників і дистриб'юторів.

Ключові слова: *управління, стратегічний розвиток, автотранспртне підприємство, стратегія конкурентоспроможності, інвестиційна стратегія, логістична стратегія, стратегія реінжинірингу бізнес-процесів.*

SUMMARY

Semenyuk A.O. Management of the strategic development of the motor vehicle enterprise. Master's thesis on the specialty 073 "Management". - Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobysk. - Drohobych, 2024. - Manuscript.

The master's thesis is devoted to the analysis of the management of the strategic development of the motor vehicle enterprise. It is noted that strategic management consists in the implementation and formation of prospects for the development of the enterprise on the basis of constant control and evaluation of changes that carry out its activities in order to maintain the ability to survive, as well as effective functioning in conditions of an unstable, external environment.

The strategy of competitiveness of PJSC TEK "Zakhidoukrtrans" was considered. PJSC TEK Zahidukrtrans, the implementation of which involves a number of measures aimed at improving such factors as reducing the client's waiting time, discounts and selling price, providing additional services, brand prestige, and advertising of the enterprise. The innovative development of the enterprise depends on a well-founded investment strategy, which is the basis of its successful development, determining the sources of investment resources and the sequence of implementation of long-term investment goals in accordance with the general economic strategy.

Directions for improving the strategic development management system of the automotive enterprise through the use of supply chain logistics strategies and business process reengineering strategies in accordance with the constantly changing external and internal conditions are proposed. Under the condition of applying the reengineering strategy, which defines the enterprise as an autonomous business entity, the cost analysis should include not only the determination of intra-firm costs, but also the costs in the chain of suppliers and distributors.

Keywords: *management, strategic development, automotive enterprise, competitiveness strategy, investment strategy, logistics strategy, business process reengineering strategy.*

З М І С Т

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	
	10
1.1. Сутнісні риси управління стратегічним розвитком.....	10
1.2. Інструменти реалізації стратегій управління розвитком організації.....	18
 РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ ТЕК «Західукртранс».....	
	29
2.1. Аналіз стратегії конкурентоспроможності автотранспортного підприємства.....	29
2.2. Інвестиційна стратегія розвитку акціонерного товариства.....	38
 РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕК.....	
	47
3.1. Формування логістичних стратегій розвитку транспортної організації.....	47
3.2. Розробка стратегії реінжинірингу автотранспортного підприємства.....	54
 ВИСНОВКИ.....	 63
 СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	 67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління стратегічним розвитком підприємства набуває все більшого значення в сучасних непередбачуваних умовах. Для досягнення успіху в діяльності та отримання прибутку підприємствам необхідно мати певні конкурентні переваги, функціонувати на привабливому ринку і, звичайно, розробляти, реалізувати та регулярно коригувати стратегію свого розвитку. Еволюція розуміння визначення стратегії привела до усвідомлення того, що при її розробці необхідно враховувати кожен фактор зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що впливає на її діяльність. Аналіз характерних ознак стратегії організації, дозволяє її визначити - як гнучку комплексну систему методичних підходів до використання усіх видів її потенціалу для підтримки конкурентної переваги та досягнення пріоритетних цілей у довгостроковому періоді в умовах впливу постійно мінливих чинників довкілля. Відповідно до класифікації, в основі якої лежить принцип координації розробки та впровадження стратегій усіх підрозділів, виокремлюють чотири рівні стратегії. Корпоративна стратегія формується для компанії загалом, розробляється та координується портфель усіх напрямків діяльності. За розробку та реалізацію корпоративної стратегії несуть відповідальність керівники вищої ланки, топ-менеджмент. Ділова стратегія заснована на створенні стратегії розвитку певної бізнес-одиниці, конкретної сфери діяльності організації. Формування даної стратегії та контроль за виконанням знаходиться у віданні директорів (керівників) окремих підприємств, що входять до холдингових компаній. Функціональні стратегії розробляються для окремих підрозділів компанії керівниками структурних одиниць (фінансовим директором, начальником відділу маркетингу, начальником виробничого відділу тощо). Операційні стратегії формуються всередині функціональних підрозділів та спрямовані на вирішення вузькоспеціалізованих завдань. Розробляються такі стратегії менеджерами нижчої ланки. У тому випадку, якщо організація займається тільки одним видом діяльності, корпоративна та бізнес-стратегія, по суті, є одним і тим же, і

тоді розробляється тільки ділова стратегія. Для того щоб компанія могла ефективно функціонувати та розвиватися, їй необхідно вибрати вид ділової стратегії. Вибір тієї чи іншої виду залежить від кількох чинників: місія, мета підприємства, результати стратегічного аналізу. Системний характер стратегічної діяльності дозволяє досягати максимальної ефективності функціонування підприємства, а оптимальна стратегія його розвитку є одним із способів підвищення конкурентоспроможності та досягнення бажаної мети.

Стан дослідження проблеми. Аналізом етапів формування стратегії розвитку підприємства займаються відомі зарубіжні вчені: М. Альберт, І. Ансофф, Ю. Брігхем, У. Кінг, Г. Клейнер, Д. Кліланд, М. Мескон, Р. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, Ф. Хедоурі, Г. Хемел, А. Чандлер та інші.

Для кожного підприємства стратегія розвитку визначається на основі оцінки існуючих результатів його діяльності і передбачає своєрідний комплекс дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Вибір того чи іншого виду стратегії залежить від результатів стратегічного аналізу економічного потенціалу підприємства та навколишнього середовища. У світовій та вітчизняній літературі представлено безліч моделей вибору виду стратегії розвитку, основою яких покладено еталонні стратегії. Але при цьому між усіма моделями існують і відмінності, котрі полягають у використанні того чи іншого критерію стратегічного аналізу для обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства. Саме цим пояснюється актуальність теми дослідження, що стало об'єктом досліджень для значної частини вітчизняних вчених, підтвердженням чого слугують їхні наукові праці: М. Андрієнка, О. Ареф'євої, В. Біліченко, Ю. Головчука, І. Денисюка, К. Желєзняка, Р. Захарченка, М. Климчука, І. Лаврика, В.Македона, Т. Муляра, Т. Олійника, О.Паливоди, В. Ровенської, Л.Синиці, О.Тура, Л.Філіпковської, М.Хецера, С. Цимбала.

Мета роботи. Проаналізувати систему стратегій поступального розвитку автотранспортного підприємства з метою розширення напрямків інтеграції акціонерного товариства у транспортно-логістичний європейський простір.

Для досягнення **зазначеної мети** поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутнісні риси процесу управління стратегічним розвитком

підприємства;

- виокремити інструменти реалізації стратегій управління розвитком організації;
- проаналізувати стратегію конкурентоспроможності автотранспортного підприємства;
- охарактеризувати інвестиційну стратегію розвитку ПрАТ ТЕК “Західукртранс”;
- обґрунтувати необхідність формування логістичних стратегій розвитку транспортної організації;
- довести потребу розробка стратегії реінжинірингу автотранспортного підприємства.

Об’єктом дослідження є управління стратегічним розвитком транспортно-експедиційної діяльності акціонерного товариства.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних розробок та практичних рекомендацій щодо реалізації стратегій розвитку ПрАТ ТЕК “Західукртранс”. Приватне акціонерне підприємство транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”, створене на базі акціонерного підприємства транспортно-експедиційного комбінату “Західукртранс” і є його правонаступником. Дата реєстрації підприємства – 21 червня 1994 року.

Юридична адреса: Місцезнаходження підприємства – м. Дрогобич, вул. П. Орлика, 22.

Методи дослідження. Методологічну базу дослідження становлять теоретико-методологічні положення сучасної теорії менеджменту, методи техніко-економічного й економіко-статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання.

У процесі роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, наукових узагальнень, метод наукової абстракції – для визначення економічної природи та змісту стратегій економічного розвитку підприємств.

Елементи наукової новизни роботи полягають у систематизації і узагальненні теоретичних розробок та практичних рекомендацій з

впровадження та використання стратегій розвитку приватним акціонерним товариством ТЕК “Західукртранс”.

Практичне значення магістерської роботи. Практична цінність дослідження, на наш погляд, полягає у розробці конкретних рекомендацій з удосконалення системи впровадження та використання стратегій розвитку акціонерним товариством ТЕК “Західукртранс”. Комплекс заходів, запропонований нами, може стати фактором підвищення ефективності та успішної діяльності підприємства.

Результати дослідження можуть стати корисними для вітчизняних підприємств і організацій, зайнятих наданням транспортних послуг, а висновки можуть бути використані при викладанні таких навчальних дисциплін, як “Міжнародні економічні відносини”, “Логістика”, “МЕВ та ЗЕД підприємства”.

Апробація результатів дослідження. Результати та основні положення магістерської роботи доповідалися та обговорювалися на кафедрі математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, на XII Міжнародній науково-практичній Інтернет–конференції – Актуальні проблеми обліково–аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю. 23 жовтня 2024 р., м. Мукачево, доповідь–«Реалізація стратегій управління розвитком організації».

Інформаційною основою дослідження стали статистичні матеріали щодо розвитку автотранспортного сектора в Україні, матеріали Міністерства інфраструктури України, Державної служби статистики України. Інформаційними джерелами роботи були також статистичні звіти та первинні дані про діяльність транспортно-логістичних компаній країни, економічних оглядів, аналітичні ресурси Інтернету, періодичні видання вітчизняних і міжнародних організацій, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел інформації, містить 12 таблиць, та викладена на 74 сторінках.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Стратегічний розвиток підприємства як об'єкт управління

Для кожного підприємства стратегія розвитку визначається на основі оцінки існуючих результатів його діяльності та передбачає комплекс дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Формування стратегії підприємства відіграє важливу роль в адаптації бізнесу до економічної і політичної обстановки, що постійно змінюється, в країні. Стратегія розвитку компанії має враховувати всі її особливості: життєвий цикл підприємства (початок діяльності, становлення та зростання, зрілість), активність заповнення сегмента ринку, спад та витіснення конкурентами.

На сьогодні значення стратегічного управління у практиці функціонування підприємств суттєво зросло, оскільки розширено їхні повноваження та збільшився ступінь відповідальності за своє економічне становище. Якість стратегічного управління визначає ефективність діяльності промислових підприємств. Впровадження процесу стратегічного управління дозволяє на основі діагностики стану підприємства та структуризації існуючих проблем визначити та розробити рішення для досягнення поставлених цілей. Водночас, головною метою має виступати постійне забезпечення стійкості розвитку підприємства. Системний характер стратегічної діяльності дозволяє досягати максимальної ефективності функціонування підприємства, а оптимальна стратегія його розвитку є одним із способів підвищення конкурентоспроможності та досягнення бажаної мети.

Сучасні стратегії розвитку бізнесу можна поділити на три основні типи [1, с. 72]:

Базова стратегія – опис загального напрямку розвитку діяльності підприємства. Тут відбивається, як слід управляти бізнесом, щоб підтримувати збалансований набір товарів та послуг. Це найскладніший рівень прийняття рішень, оскільки від них залежить діяльність всього підприємства та його

перспективи. Саме на цьому етапі узгоджується організаційна стратегія, пов'язана з продуктом.

Конкурентна стратегія (ділова, бізнес-стратегія) – призначена для отримання переваг перед конкурентами у свідомості споживачів. Вона є доповненням до базової стратегії, що дозволяє визначити сильні сторони продукту компанії та оцінити, як вони вплинуть на рентабельність фірми. Мета розробки стратегії розвитку підприємства у разі - виявлення конкурентної переваги підприємства. Стратегія розвитку компанії має враховувати всі її особливості: життєвий цикл підприємства (початок діяльності, становлення та зростання, зрілість), активність заповнення сегмента ринку, спад та витіснення конкурентами.

Функціональна стратегія – план для кожного з відділів компанії. Сукупна реалізація таких схем призводить до досягнення бажаного результату. Для успішного розвитку середнього бізнесу необхідно дотримуватись спеціалізації. Найбільш важливими змістовними результатами управління стратегічним розвитком є [9, с. 25]:

- підготовка стратегії підприємства;
- визначення її стратегічної можливості;
- побудова організаційної структури.

Розробка та здійснення ефективної стратегії, спрямованої як на досягнення планів власників та керуючих підприємства, так і на розвиток різних галузей національної економіки - одна з актуальних проблем, що стоять сьогодні як на корпоративному, так і регіональному рівні. У загальному вигляді стратегія розробляється та застосовується, перш за все, для забезпечення стійкості економічного розвитку підприємства. Стратегія розвитку має бути представлена не тільки планом з забезпечення підприємства ресурсами у потрібному розмірі, а також бути програмою з досягнення ефективного функціонування організації, фінансової стабільності та підвищення ринкової вартості бізнесу.

Стратегія – довгостроковий, детально розроблений план, що охоплює всі напрямки господарської діяльності, націлений на досягнення основних цілей та

завдань підприємства, а управління підприємством також показує загальний напрямок розвитку організації, її методи конкуренції та позиції у навколишньому середовищі. Детально опрацьована економічна стратегія підприємства допоможе забезпечити йому сильні та стійкі позиції серед конкурентів. Виробництво продукції або отримання послуги, яка відповідатиме запитам споживачів, дозволить підприємству збільшити свій прибуток, що і є кінцевою метою стратегії.

Родоначальник стратегічного менеджменту І. Ансофф розкриває сутність стратегії у роботі «Стратегічне управління» як послідовність конкретних правил, необхідних для ухвалення рішення, якими підприємство керується у своїй діяльності з метою досягнення конкурентних позицій у перспективі. Автор виділив чотири групи принципів [67, с. 43]:

- для оцінки результатів діяльності фірми зараз і у майбутньому;
- для побудови відносин фірми з її зовнішнім середовищем: продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу;
- для встановлення відносин усередині організації: організаційна концепція;
- для оперативного управління.

Існує низка підходів до управління стратегічним процесом для підприємства, що у таблиці 1.1 [66–77].

Таблиця 1.1

Методологічні підходи до визначення поняття -«стратегічний розвиток»

Автор	Визначення стратегічного управління:	Методологічне підґрунття
Альфред Чендлер, Альфред Слоун, Ігор Ансофф, Майкл Портер.	– стратегія базується на наступному процесі: досить точно визначається кінцевий стан, який має бути досягнутий через тривалий проміжок часу; визначається, що необхідно зробити для того, щоб досягти цього кінцевого	1) дослідження стратегії має бути процесом поетапним, раціональним, заснованим на відомих та поділюваних усіма учасниками процесу методологічних принципи; 2) стратегія повинна задовольняти прагнення отримувати великий

	стану; складається план дій з розбивкою за тимчасовими інтервалами, реалізація якого має призвести до досягнення кінцевої, чітко визначеної мети.	прибуток; 3) відповідальність за розробку, здійснення та контроль покладається на керівника підприємства (наприклад, президента компанії, генерального директора, главу департаменту); «стратегія» у цьому сенсі наближається до військового розуміння стратегії з відокремленим становищем керівника на вершині ієрархічної піраміди; 4) військове уявлення про стратегію проявляється і в наступному принципі: стратегія виникає в результаті процесу ухвалення рішення, яке можна детально опрацювати аж до завдань окремим виконавцям; 5) здійснення стратегії - це окремий етап стратегічного процесу, наступаючий тільки після раціональної та всебічної розробки стратегічного плану.
Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Уотермен, С. Бір.	Стратегічні «рішення» підкоряються механізму, подібному біологічному дарвінівському природного відбору: ідентифікація змін - відбір за принципом пристосованості до середовища - поява нових, адаптованіших	1) займається популяціями організацій, але немає справи з окремими організаційними одиницями популяційно-екологічна модель; 2) зміни необов'язково відбуваються у бік більш складних чи комплексних організацій; 3) при відборі надається перевага тим організаційним формам, які найкраще відповідають

	організаційних «видів».	навколишньому середовищу; 4) на ринках занадто велика конкуренція для того, щоб раціональними методами створювати дорогі стратегії, які, швидше за все, не знайдуть застосування; 5) з іншого боку, ринки є досить ефективними, щоб підтримати через механізм організаційної адаптації будь-які переваги.
Р. Сайерт та Дж. Марч, Г. Саймон та інші.	При визначенні стратегії насамперед необхідно приймати до уваги внутрішню складність організацій. Стратегія є продукт політичного компромісу	1) принцип обмеженої раціональності при ухваленні стратегічних рішень (люди при прийнятті рішень здатні враховувати лише невелику частину факторів, що впливають на організацію одномоментно); 2) принцип впливу мікрополітики організації на процес ухвалення рішень (члени організації домовляються між собою щодо більш менш прийнятних для всіх цілей, а укладання таких неписаних договорів ґрунтується на компромісах).
Ч. Барнард, П. Друкер, Д. Форрестер та ін.	Стратегія - це управлінська практика, розроблена в умовах конкретної, домінуючої, обумовленою традиціями ведення бізнесу практики господарювання та уявлень про	1) особи, які приймають рішення, не є ізольованими від суспільства індивідами, які взаємодіють у суто економічних угодах, а людьми, залученими у тісно переплетені соціальні системи; 2) організації відрізняються соціальними та економічними

	економічної та політичної безпеки, створюють умови для стратегічного планування	системами, останні є елементами перших; 3) заперечує універсальність будь-якої єдиної моделі стратегії – цілі стратегії та способи прийняття рішень залежать від соціально-психологічних характеристик стратегів, соціальних та культурних умов, у яких вони діють; значеннях, як правило, не збігаються; 4) для формування стратегії системи слід забезпечувати альтернативність шляхів її функціонування та розвитку з урахуванням прогнозування різних ситуацій.
--	---	--

Після того як визначено поняття «стратегія розвитку підприємства» та сформульовано її відмінні риси, можна уточнити місце стратегії розвитку в системі рівнів та видів стратегій підприємства. В основі представлених автором ієрархії та класифікації стратегій організації покладено парадигму стратегії корпорації. Відповідно до неї економічна стратегія корпорації може бути поділена на 4 рівні (корпоративна стратегія, стратегія розвитку, конкурентні та функціональні стратегії). При цьому видами корпоративної стратегії вважаються стратегії зростання, стабільності, оборони та комбіновану стратегію. Примітно, що сутність та зміст стратегії розвитку економічної системи розкривається у таких положеннях [14, с. 348]:

а) розробка стратегії розвитку спрямовано забезпечення стійкого функціонування економічної системи у майбутньому шляхом встановлення динамічного балансу її потенціалу з оточенням;

б) стратегія розвитку більшою мірою націлена на облік зовнішніх факторів, пошук шляхів та нових можливостей у конкурентній боротьбі,

відстеження та адаптацію до змін в оточенні; в) при розробці стратегії розвитку ресурсне забезпечення є найважливішим лімітуючим фактором;

г) результативність реалізації стратегічних програм виявляється у тому, наскільки своєчасно і точно будь-яка економічна система реагує зміни довкілля.

За результатами аналізу представлених визначень, що характеризують сутність і змістом стратегії розвитку підприємства, слід зазначити, що з розглянутих дефініцій незрозуміло, що у формально-документальному сенсі є стратегія розвитку підприємства, які її особливості та рівень у співвідношенні коїться з іншими стратегіями підприємства. Виходячи з цього, визначаючи поняття «стратегія розвитку підприємства», необхідно врахувати перелічені вище положення та сформулювати визначення даного терміна таким чином, щоб воно відповідало вимогам об'єктивності, точності та достовірності.

На основі цього пропонується сформулювати наступне визначення стратегії розвитку підприємства, відповідно до якого це вид генеральної стратегії підприємства, що є орієнтованим на формування балансу між ринковими умовами, що склалися, і внутрішнім потенціалом організації довгостроковий план або програму, а також систему унікальних правил і принципів ведення бізнесу, відповідно до якими забезпечуються досягнення поставленої мети і перехід виробничої системи більш перспективну ринкову позицію. Разом з тим стратегія розвитку промислового підприємства - це узгоджені, практично здійсненні та активно підтримані менеджерами напрями якісних перетворень, які можуть змінюватися в рамках довгострокового курсу дій щодо формування та зміцнення конкурентних переваг [13, с. 59].

Через призму проведеного аналізу автор вважає правомірним виділити такі особливості стратегії розвитку підприємства. Розглядаючи особливості стратегії розвитку як її унікально-відмінні характеристики, доцільно визначити тільки ті властивості, які притаманні даному виду стратегій, і виключити якості, якими володіє весь спектр стратегій розвитку [27, с. 34-36]:

1. Стратегія розвитку підприємства спрямовано встановлення балансу між потенціалом підприємства міста і його довкіллям. На рівні підприємства

потенціал є складною відкритою системою різноманітних ресурсів і перспективних можливостей, які організація використовує задля досягнення як короткострокових, і довгострокових (стратегічних) цілей. Адаптація системи до вимог навколишнього середовища, виступаючи як необхідний процес розвитку, що не припиняється в часі, є головною умовою виживання підприємства в конкурентному середовищі. Оцінка цього процесу у разі є характеристику, отриману результаті системного дослідження показників, що відбивають всі аспекти управлінської, інноваційної, виробничої, інвестиційної, фінансової та іншої діяльності підприємства.

2. Стратегія розвитку підприємства покликана забезпечити перехід організації з одного рівня ринкового стану на інший, більш досконалий, адекватний зовнішнім умовам, що характеризується такою зміною потенціалу системи, що сприяє формуванню нових цілей, структурних характеристик та забезпечує довгострокові конкурентні переваги (у тому числі отримання ефекту синергії). Оскільки загальноприйнятих способів вимірювання потенціалу, синергії, системно-організаційних змін немає, залишається відкритим питання правомірності виділення особливостей стратегії розвитку підприємства, що з цими категоріями. З цього погляду може бути використана концепція Л. Д. Гітельмана, відповідно до якої об'єктивну, яка враховує різні якісні характеристики, оцінку діяльності організації може дати порівняння підприємства з конкурентами.

3. Під стратегією розвитку підприємства пропонується розуміти стратегію, змістовним змістом якої є формування та зміцнення конкурентних переваг організації. Оскільки для бізнес-структури доцільним бачиться лише прогресивна спрямованість розвитку, то стратегія, що реалізується, буде орієнтована виключно на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Базові управлінські рішення, що реалізуються в рамках стратегії розвитку, можуть бути спрямовані на пошук нових ринкових ніш та можливостей, організацію інноваційних бізнес-процесів, підвищення якості товару, зниження собівартості продукції, збільшення обсягу виробництва тощо.

4. Пріоритетними сферами розвитку промислового підприємства є процеси, пов'язані зі зростанням та капіталізацією кадрово-управлінського та інформаційно-інноваційного потенціалів системи. Ключова роль у досягненні позитивної динаміки якісних та кількісних змін організації, на думку експертів, відводиться інноваційному розвитку, що характеризується створенням наукомістких технологій та сучасної виробничої системи, освоєнням випуску конкурентоспроможних товарів та послуг, використанням проектної структури підприємства та рядом інших властивостей. Однак, незважаючи на те, що конкурентні переваги спричиняють спрямованість всього процесу розвитку, його рушійною силою є людський фактор. Ця ідея знаходить свій відбиток у П. Друкера, за яким «усюди, де ми вкладаємо лише економічні чинники виробництва, особливо капітал, ми домагалися розвитку. У деяких випадках, де ми спромоглися породити енергію менеджменту, ми породжували стрімкий розвиток. розвиток, інакше кажучи, - справа скоріш людської енергії, ніж економічного багатства. Генерування людської енергії та надання їй напряму є завдання менеджменту, оскільки менеджмент – двигун, а розвиток – наслідок» [69, с. 47].

Таким чином, у процесі розвитку підприємство вирішує постійно виникаючі та відтворювані діалектичні протиріччя між генеральною метою розвитку підприємства та зовнішнім оточенням. Інструментом досягнення цієї мети є якісні внутрішньосистемні перетворення або привнесення в систему якісно нових елементів і зв'язків, що змінюють зміст, характер функціонування системи та рівень виробничого потенціалу підприємства, а тому, розвиток є необхідною умовою досягнення довготривалих конкурентних переваг організації ефективного функціонування у довгостроковій перспективі.

1.2. Інструменти реалізації стратегій управління розвитком організації

Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, забезпечити можливість своєчасної реакції у відповідь підприємства на ті

зміни, які відбуваються в його зовнішньому та внутрішньому середовищах. У стратегічному управлінні процесами організації за умов невизначеності. На сьогодні існує низка інструментів, що активно застосовуються у стратегічному управлінні, однак єдиного алгоритму розробки успішного стратегічного плану досі не існує. У зв'язку з цим формування системного покрокового підходу з використанням різних інструментів стратегічного планування відкриває нові можливості для організації. Стратегічне управління має бути спрямоване на забезпечення стратегічної позиції, яка може забезпечити тривалу життєздатність підприємства в умовах ринку, що змінюються. При цьому перевагу в сучасних умовах ринку слід віддавати комерційній організації, оскільки поведінка, пов'язана з вирішенням стратегічних проблем, забезпечує постійний потенціал прибутковості. Його завдання полягають у тому, щоб виявити необхідність та провести стратегічні зміни; створити досить потужний виробничий потенціал, що сприяє ефективному проведенню стратегічних змін [55, с. 38].

Система управління розвитком підприємством функціонуючого в умовах ринку повинна включати два взаємодоповнюючі один одного види управлінської діяльності - стратегічне управління, пов'язане з розвитком у майбутньому свого виробничого потенціалу, та оперативне управління, що реалізує існуючий потенціал у прибуток. При цьому стратегічне управління вимагає підприємницької організаційної поведінки, а оперативне управління традиційно функціонує з урахуванням приростного поведінки. Враховуючи, що останнім часом підприємства більшою мірою потребують одночасного використання обох типів поведінки, для чого їм необхідно створювати таку структуру свого виробничого потенціалу, яка дозволила б успішно розвивати та підприємницький тип, та прирістний тип організаційної поведінки.

Зазвичай система стратегічного управління складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу та планування стратегії розвитку підприємства, а також управління стратегічними проблемами (управління процесом реалізації стратегії) у реальному масштабі часу. Стратегія та пов'язані з нею цілі не повинні залежати тільки від поточного стану

підприємства, форм і методів його роботи, оскільки загалом вона висловлює спрямованість у майбутнє, показуючи, на що будуть спрямовуватися основні зусилля та які цінності будуть при цьому пріоритетними. Загальна мета підприємства утворює фундамент для розробки стратегії розвитку та встановлення ключових цілей за такими функціональними найважливішими підсистемами організації, як менеджмент, маркетинг, виробництво, НДР, персонал, фінанси.

Стратегічне управління розвитком передбачає, що підприємство визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності поставлених цілей. Звідси випливає й застосування різних видів стратегії, куди підприємство може орієнтуватися, до основних у тому числі можна віднести[3]: продуктово – ринкову стратегію; стратегію маркетингу; конкурентну стратегію; стратегію управління набором галузей; стратегія нововведень; стратегія капіталовкладень; та стратегія розвитку [55, с. 43].

Вибір конкретної стратегії або їх поєднання виконується на основі порівняння перспектив розвитку підприємства за різних видів діяльності, встановлення пріоритетів та розподілу ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього сталого стану. Для цього проводиться імітація дій підприємства у навколишньому середовищі з урахуванням тенденцій її розвитку згідно досліджуваної стратегії. В результаті вибирається така стратегія, яка дозволяє будівельному підприємству досягти найкраще заданих цілей функціонування та розвитку.

Стратегія розвитку підприємства є стратегічним планом підприємства, що охоплює ключові сфери діяльності: інвестиції, виробництво, дослідження та розробки, організацію, людські ресурси. Іншими словами, стратегію розвитку можна визначити як систему управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію завдань, що стоять перед підприємством, і виконання зазначеної місії. Основною ознакою цієї стратегії є зростання: збільшення частки ринку, підвищення темпи зростання виробництва, збільшення товарного обороту, розширення економічної системи, захоплення нових ринків. Реалізація цієї стратегії пов'язана з поглинаннями та злиттями, у

тому числі шляхом поглинання конкуруючих підприємств, придбання або посилення контролю за структурами, що виконують функції розподілу та продажу; із залученням нової клієнтури; із розробкою нових товарів. Особлива увага при цьому приділяється збільшенню економічної доданої вартості.

Стратегія стабільності наголошує на існуючих напрямках бізнесу та їх підтримці. Як правило, вона використовується великими фірмами, які домінують над ринком, випускаючи масову продукцію. Масовий випуск дозволяє тримати низькому рівні витрати виробництва. Стандартність продукції спрощує контроль за якістю та полегшує автоматизацію, що, у свою чергу, зазвичай покращує та здешевлює товар. Значні фінансові ресурси дозволяють здійснювати масштабні наукові дослідження, систематично вивчати потреби ринку. Завдяки своїй силі найбільші фірми виконують функції своєрідного преса, що витісняє зі своєї сфери діяльності всі інші фірми і міцно закріплює її за собою. Це стає найважливішим системоутворюючим фактором, що багато в чому визначає характер розвитку виробничих процесів. Зокрема, висока ефективність таких фірм у галузях масового виробництва є своєрідним чинником природного відбору, що змушує інші компанії обходити займані ними сегменти ринку. А це досягається лише за активного використання інновацій [42, с. 211].

За панування фірм-гігантів інновації виявляються не просто важливим, а практично єдиним засобом, спираючись на яке навіть невелика компанія може увійти до числа провідних фірм. Дрібна чи середня компанія в сучасних умовах стає великою не в ході поступового розширення виробництва традиційної продукції – такий еволюційний шлях для неї закритий. Лише інновації відкривають можливість зростання. Тільки нові чи мало освоєні сегменти ринку можуть бути базою довгострокового сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Стратегії розвитку підприємства притаманні певні ризики, на запобігання негативному впливу яких насамперед слід звернути увагу під час реалізації стратегії. До факторів негативного впливу належать [24, с. 346]:

- неадекватність зовнішнім умовам розвитку ринків;

- втрата контролю за ризиками;
- зниження показників ефективності поточної діяльності;
- можливість втрат через погіршення якості активів внаслідок швидкого зростання;
- низька рентабельність інвестицій;
- невідповідність структури підприємства потенційним масштабам;
- зниження керованості.

Сутність стратегічного управління кожним підприємством полягає в тому, щоб на кожному з них існувало чітко організоване комплексне стратегічне планування, що забезпечує ефективну реалізацію довгострокових стратегічних цілей стійкого функціонування та розвитку, а також формування управлінських інструментів та методів для реалізації прийнятої стратегії через систему планів. У стратегічному плануванні важливе місце має приділятися аналізу перспектив розвитку підприємства, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек та можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити сформовані в стійку ситуацію їх функціонування та мінімізувати пов'язані з ними ризики.

Практично всім типам стратегій розвитку притаманні такі ризики, як [68, с. 110]:

- ризик прийняття неправильних рішень внаслідок ускладнення стратегічних цілей та їх неконкретності;
- ризик невідповідності організаційної структури підприємства його стратегічним цілям;
- ризик уникнення стратегічних цілей при реалізації поточних планів.

Будь-яка стратегія формується для реалізації певної мети. Практично стратегія є шлях, основа досягнення мети, пошук відповіді питання «куди йти». Відсутність довгострокових, простих та узгоджених цілей призводить підприємство до послаблення конкурентних позицій чи зникнення разом із формуванням ринку, тенденції якого не враховувалися. Актуальність цього питання не лише не зменшилася з появою нанотехнологій, але й підвищилася.

Аналіз різних інформаційних джерел показує, що порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а менеджери слабо озброєні методологією і технологією стратегічного управління. Область стратегічних рішень велика: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, головних довгострокових партнерів, організаційної форми партнерства, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін і загроз довкілля, конкурентної та інноваційної антикризової політики. Стратегічний характер набувають застосування ресурсів (потoki, розподіл, зберігання, доставка), функції структурних ланок, ділові процеси та продуктові проекти. Важливо бачити довгостроковий розвиток як самої соціально-економічної системи, і кожного її елемента.

Найважливішим аспектом активності підприємства є якість стратегії, що реалізується. Остання має споживчі властивості, що відповідають цілям розвитку підприємства, ціннісним орієнтирам керівництва та персоналу, зовнішнім та внутрішнім можливостям, глибині проникнення у ситуацію, що склалася. Якісна стратегія створює стабільну конкурентну перевагу, підвищує інтенсивність діяльності підприємства. Зрештою, саме цей фактор є вирішальним за умов фінансово-економічної кризи.

При формуванні стратегії управління розвитком підприємства в умовах високо динамічної економіки, нечіткої, неповної інформації, що швидко старіє, повинні бути здійснені наступні види дій [61, с. 73]:

- моделювання майбутнього, формування цілей, їхня ідентифікація, вибір цільових пріоритетів, вибір ринкових сегментів;
- аналіз конкурентного середовища: виявлення тенденцій глобального розвитку ринку та його прогноз, галузевий аналіз ринків, технологій, продуктів, ресурсів, інновацій, аналіз суміжних галузей;
- оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка загроз із боку зміни довкілля та поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;

- формулювання корпоративної стратегії (якщо формулювання стратегічних варіантів, то вибір стратегії з урахуванням наявних критеріїв), формування ділових стратегій, зокрема для існуючих і нових товарів;
- ідентифікація та оцінка вузлових проблем та ризиків;
- реалізація стратегії: стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль та моніторинг процесу.

Тобто, стратегія розвитку - складний і потенційно потужний механізм, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, опинившись в умовах нестабільності. Але це – непростий механізм, і його впровадження та використання потребує значних фінансових витрат.

Для результативного стратегічного управління прийнято використовувати такі інструменти [20, с. 32-34]:

1. SWOT-аналіз – цей інструмент дозволяє дізнатися оцінку дійсного становища та стратегічних перспектив підприємства, одержуваних у результаті освоєння сильних і слабких сторін фірми, аспектів ризику, ринкових можливостей. Цей інструмент показує, наскільки стратегія підприємства відповідає ринковим показникам, внутрішнім ресурсам, і чи не час підприємству переглянути висновок про слабкість того чи іншого ресурсу чи іншої загрози.

2. SNW-аналіз є інструментом, який проводить аналіз слабких і сильних сторін підприємства. Внутрішнє середовище організації прийнято розглядати за трьома значеннями: сильна сторона, нейтральна і слабка сторона. Таким чином, при SNW-аналізі все описане про SWOT-аналіз зберігається, але при цьому додається нейтральна сторона. Зазвичай цей інструмент застосовують для більш ґрунтовного аналізу, освоєння внутрішнього середовища підприємства після того, як проведено SWOT-аналіз.

3. PEST аналіз виділяє чотири основні групи. Поточним інструментом стратегічного аналізу, досліджуються: політичний, економічний, соціокультурний та технологічний аспекти довкілля підприємства. Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка контролює механізм обігу грошей

у державі та інші умови для отримання основних ресурсів для діяльності підприємства. Аналіз економічного аспекту довкілля підприємства допомагає зрозуміти, на якому рівні держави формуються, а також розподіляються основні економічні ресурси. Соціальний аспект довкілля найбільше пов'язаний з формуванням споживчих переваг населення. Останнім аспектом є технологічна компонента, яка дозволяє виявляти цілі в технологічному розвитку, що є причинами змін та появи нових товарів.

4. GAP-аналіз є набором заходів, що дозволяють робити висновки щодо невідповідності внутрішнього середовища маркетингу зовнішньому оточенню. Це може бути невідповідність продукції структурі попиту, невідповідність товарів, оцінки продуктів конкурентів. Даний аналіз застосовується у випадках, якщо поточні результати, котрі показує підприємство, мають деякі розбіжності із запланованими значеннями у негативний бік. Даний аналіз дозволяє показати існуючу ситуацію і ту, яка має бути досягнута. Після визначення ситуацій розробляється план дій щодо досягнення майбутніх цілей. Як правило, до цього аналізу звертаються у тому випадку, якщо підприємство не встигає вкластися у свої стратегічні цілі.

5. Матриця Бостонської Консалтингової Групи (БКГ) добре зарекомендувала себе у стратегічному управлінні. Може бути корисною для аналізу портфеля підприємства. Сутність цієї матриці полягає в тому, що складають два базові параметри, за якими аналізується товар: відносна частка ринку та зростання власного ринку.

Для оцінки ефективності стратегії необхідні такі чотири компоненти: мотивація, інформація, критерії та висновки.

Початку роботи має передувати бажання оцінити розроблену стратегію чи певні показники. Інформація - може бути надана у будь-якій формі. Головне, що вона зручна для роботи і дозволяє оцінити саму стратегію та наслідки її практичного застосування. Це вимагає ефективної системи управлінської інформації та повного об'єктивного звіту про очікувані результати розроблених стратегій та наслідки їх реалізації [53, с. 19].

Форми реалізації стратегії розвитку підприємства

Види стратегій	Проблеми формування стратегії
Інноваційна стратегія	Відсутність чи обмеженість власних інвестиційних ресурсів. При реалізації інноваційних стратегій необхідно детально опрацьовувати фінансове планування. Складність впровадження стратегічних інновацій. Нестача кваліфікованих кадрів. Недосконалість законодавчої бази для розвитку інноваційної економіки.
Інвестиційна стратегія	У галузі низький рівень інноваційної та інвестиційної діяльності. Велика частка тіньової економіки. Високий рівень сировини та трудомісткості виробництва.
Кадрова стратегія	Зниження чисельності висококваліфікованих робітників та працівників інженерних спеціальностей. Відсутність мотивації та дієвих заходів на залучення висококваліфікованих фахівців. Відсутність зацікавленості у молодих спеціалістів без досвіду роботи.
Стратегія НДДКР	Відсутність попиту на інноваційну продукцію. Низька доступність фінансових ресурсів. Низька кваліфікація персоналу.
Виробнича стратегія	Великий ступінь зносу основних фондів. Висока собівартість продукції промислових підприємств. Відсутність вільних фінансових коштів

Стратегія оцінюється за чітко визначеними критеріями, що відповідають наступним групам [14, с. 348]:

- планування-гармонія з діяльністю організації;
- взаємозв'язок. Стратегія має передбачати можливі глобальні зміни зовнішньої середовища та заходи у відповідь на них;
- здійснюваність. Стратегія повинна об'єктивно оцінювати наявні ресурси та не створювати додаткових проблем;

- прийнятність. Стратегія має враховувати побажання окремих працівників компанії.

- перевага. Стратегія повинна сприяти формуванню чи підтримці переваги над конкурентами у вибраній ніші.

Критерієм конкурентоспроможності автотранспортного підприємства оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності послуг автомобільного транспорту. Виділимо критерії конкурентоспроможності автотранспортного підприємства другого рівня управління конкурентоспроможністю [11, с. 68]:

- співвідношення попиту та пропозиції на перевезення;
- якість транспортного обслуговування;
- співвідношення доходів та витрат на перевезення;
- кількість видів перевезень та послуг;
- ресурси автотранспортного підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності автотранспортного підприємства K , визначимо як середньозважену величину коефіцієнтів критерію [6, с. 31]:

$$K = (K_{с.п} + K + K_{д.р} + K + K_p) / N,$$

де N – кількість критеріїв конкурентоспроможності; $K_{с.п}$ - коефіцієнт критерію попиту та пропозиції; K_k – коефіцієнт критерію якості; $K_{д.р}$ - коефіцієнт критерію співвідношення доходів та витрат; K_v – коефіцієнт критерію видів перевезень; K_p – коефіцієнт критерію ресурсів.

Висновки, що ґрунтуються на результатах оцінки, є не завершенням роботи, а інформацією для роздумів. Його результати мають вплинути на вибір стратегії та допомогти визначити найефективнішу. Потрібно створити відповідні системи, які можуть використовувати результати оцінки для коригування дій, оскільки стратегія сполучає реальне з бажаним. Чіткий детальний план стратегії розвитку компанії допоможе зміцнити її та досягти бажаного результату.

Таким чином, управління стратегічним розвитком підприємства передбачає розробку та реалізацію життєдайної стратегії, оскільки жодне

підприємство не здатне довгий час займати на ринку стійке становище та добиватися позитивних результатів без бачення своєї подальшої діяльності та місії. Стратегічне бачення визначає майбутній образ підприємства, те до чого воно прагне, а місія, своєю чергою, визначає справжнє: які товари (послуги) виробляють, яких клієнтів орієнтовано, які технологічними і кадровими ресурсами володіє. Розробка стратегії ґрунтується на вивченні можливих напрямів розвитку діяльності організації, виборі освоюваних ринків, використовуваних та залучених ресурсів, методів конкуренції та бізнес-моделей.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС».

2.1. Аналіз стратегії конкурентоспроможності автотранспортного підприємства.

На сьогодні одним із основних факторів зростання експорту послуг є підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств з урахуванням впливу наступних факторів: ступінь задоволення попиту на транспортні послуги, місткість існуючих та потенційних сегментів ринку, наявність конкурентів, соціально-демографічні характеристики наданих послуг, рівень постачальницько-збутової мережі та післяпродажного сервісного обслуговування. Конкурентоспроможність транспортних послуг - це їхня можливість бути виділеними покупцями з інших аналогічних груп, пропонувані організаціями - конкурентами, завдяки вищим споживчим властивостям та економічним параметрам, нижчим цінам на їх отримання та нижчим витратам на їх споживання [11, с. 67].

Конкурентоспроможність з теоретичної точки зору – це рівень ефективності використання автотранспортним підприємством економічних ресурсів, суспільної корисності послуг щодо їх використання конкурентами та визначається витратами на користування, якісними та вартісними критеріями (значеннями) послуг автомобільного транспорту, котрі всебічно «оцінюються» споживачем за значимістю, задоволеністю, тактичному та стратегічному рівнях управління організацією. У ринковій економіці ефективність найчастіше виражається через рентабельність наданої послуги, розраховану як ставлення прибутку до необхідних її отримання витрат.

Конкуренція створює передумови для розвитку автотранспортних послуг, розширення сфери їх застосування як на національному, так і міжнародному рівнях, а також стимулює перехід на ефективні технології перевізного процесу та сприяє зниженню цін та тарифів. Виокремимо визначальні ознаки конкуренції послуг автомобільного транспорту [13, с. 59]:

– наявність конкурентних переваг послуг автомобільного транспорту у вигляді ринкового зіставлення у розвитку конкуренції;

- категоріальний характер, тобто. сукупність конкурентів різних категорій: індивідуальних, підприємств, галузевих, міжгалузевих (національних);

- поєднання різноманіття та відкритості конкурентних послуг автомобільного транспорту в умовах насиченого та диференційованого ринку [2, с. 291].

ПрАТ ТЕК “Західукртранс” – транспортно-експедиційна компанія спеціалізується на тепер у сфері організації і виконання міжнародних перевезень вантажів у країни Західної Європи та у зворотному напрямку. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне підприємство (ПрАТ). ПрАТ ТЕК “Західукртранс” створене на базі акціонерного підприємства транспортно-експедиційного комбінату “Західукртранс” і є його правонаступником. Дата реєстрації підприємства – 21 червня 1994 року. Місцезнаходження підприємства – м. Дрогобич, вул. П.Орлика, 22.

Засновником ПрАТ ТЕК “Західукртранс” виступає акціонерне підприємство транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”.

Підприємство має ліцензію Міністерства Транспорту України видану державним департаментом автомобільного транспорту на внутрішні та міжнародні перевезення вантажів.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку та надання якісних послуг. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- надання міжнародних послуг автомобільного перевезення вантажів;
- надання внутрішніх послуг автомобільного перевезення вантажів.

ПрАТ “Західукртранс” здійснює наступні види міжнародних перевезень:

- в залежності від предмету транспортних операцій - перевезення вантажів;
- у залежності від періодичності транспортних операцій - регулярні і нерегулярні перевезення.

При міжнародних автомобільних перевезеннях використовується цифровий документ – товарно-транспортна накладна CMR, у якій вказуються дані про вантаж, місце і дату завантаження, найменування та адреса

відправника, – перевізника, одержувача, та інше. У той же час CMR – це страхування вантажу.

ПрАТ “Західукртранс” займається міжнародними та внутрішніми перевезеннями вантажів. До 2004 р. підприємство проводило свою діяльність лише на внутрішньому ринку, але згодом привабливим став і зовнішній ринок. Тепер основним напрямком діяльності підприємства є міжнародні перевезення і частка прибутку від даного виду діяльності у 2023р. становила 65 %. Та враховуючи теперішню кон'юнктуру ринку та конкуренцію на ньому підприємство співпрацює з компаніями таких країн як: Італія, Німеччина, Чехія, Словаччина та Польща. Підприємство надає перевагу діяльності на Заході Європи, оскільки тут ділові партнери є більш надійними, та оплата за перевезення є вищою і стабільнішою ніж на Сході.

ПрАТ ТЕК “Західукртранс” здійснює експортні операції з перевезення вантажів. Сектор послуг у зовнішньоекономічній діяльності вважається невидимим експортом чи імпортом. Підприємство була створено з метою надання таких послуг, що зазначено у статуті підприємства, тому здійснення експортних операцій є не просто доцільним, а необхідним для забезпечення його ефективної діяльності.

Вибір заходів підвищення конкурентоспроможності компанії є відповідальним управлінським рішенням, і має супроводжуватися аналізом альтернативних варіантів і прогнозуванням наслідків з обов'язковим урахуванням фінансової складової. Зазвичай вибір заходів може проводитися інтуїтивно, з урахуванням досвіду керівника, чи групою компетентних осіб, узгоджено. Підвищення конкурентоспроможності компанії є комплексним, системним процесом, що стосується всіх її підрозділів тією чи іншою мірою. Системність та відстрочений ефект від заходів, неможливість оперативно реагувати на результати підвищують важливість прийняття вірних рішень та ускладнюють управління [9, с. 25].

Удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю ПрАТ ТЕК “Західукртранс” включає такі етапи [23, с. 64]:

- проведення стратегічного аналізу з постановкою цілей та подальшим виробленням різних стратегій;
- розроблення критеріїв досягнення цілей;
- розробку системи оцінки та виконання оцінки конкурентоспроможності компанії;
- вибір єдиної стратегії із запропонованих раніше; розробку та оцінку витрат на заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії;
- реалізацію обраних заходів та, відповідно до результату, можливо, коригування процесу управління. У процесі вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю коригування компанії можуть підлягати як окремі етапи, так і їх послідовність. Зазначимо, що найкращі управлінські рішення із недостатньо якісною реалізацією можуть виявитися менш ефективними, ніж середні рішення, реалізація яких виконана якісно.

Управління стратегічною конкурентоспроможністю ПрАТ ТЕК “Західукртранс” засноване на формуванні багаторівневої системи управління, у якій виходячи зі структури виділених об’єктів управління виступають такі функціональні підсистеми [75, с. 39]:

- маркетингова;
- виробничо-технічна;
- фінансово-економічна;
- інвестиційна;
- інтелектуальних ресурсів.

Головною метою системи управління є забезпечення стратегічної конкурентоспроможності транспортного підприємства, яке інтегрує конкурентоспроможність конкретних функціональних підсистем у їх взаємозв’язку та взаємозумовленості. Водночас, підтримка певного рівня конкурентоспроможності останніх визначається як локальні цілі. І досягнення головної мети забезпечується внаслідок оптимізації системи локальних цілей, забезпечуючи максимальну результативність в основному.

Реалізація маркетингової підсистеми конкурентоспроможної стратегії ПрАТ ТЕК “Західукртранс” проходить наступні етапи [29, с. 114]:

- 1) реклама та її достовірність;
- 2) універсальність (виконання всіх видів перевезень);
- 3) надійність (безпека вантажу, що перевозиться);
- 4) форма оплати (передоплата, оплата за фактом надання послуг, готівкою, за безготівковим розрахунком);
- 5) швидкість реагування (час отримання послуги з моменту подання заявки);
- 6) рухомий склад (отримання рухомого складу необхідної спеціалізації та вантажопідйомності);
- 7) вартість послуги.

З метою формування необхідних розмірів попиту на вантажні перевезення можна використовувати такі методи та заходи [41, с. 187]:

- маркетингові обстеження за допомогою спостережень, вивчення статистичних матеріалів, накопичених у банках даних, складання прогнозів ситуацій на товарних ринках, анкетування підприємств-відправників;
- запровадження гнучкої тарифної політики, численних знижок до тарифів;
- сегментування транспортного ринку, визначення ємності ринку та сегментів;
- розробка технічних, технологічних, економічних та організаційних заходів, що дозволяють утримати (залучити) обсяги перевезення чи покращити якість транспортного обслуговування;
- впровадження нових видів транспортних послуг;
- аналіз витрат на перевезення та розробка гнучкої тарифної політики;
- удосконалення інформаційних технологій, розвиток рекламної діяльності, зв'язків із громадськістю, інших засобів стимулювання для успішного виконання планів прогнозів перевезень вантажів;
- моніторинг поточного виконання планів перевезень за обсягом, напрямками, номенклатурам вантажів, що перевозяться, та своєчасне реагування на динаміку транспортного ринку з метою забезпечення

беззбитковості та фінансово-економічної стабільності роботи транспортного підприємства.

Система маркетингової діяльності ПрАТ ТЕК “Західукртранс” включає [59, с. 39]:

1. Аналіз навколишнього (зовнішнього) середовища маркетингу;
2. Маркетингові дослідження ринку;
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства;
4. Сегментування ринку та вибір цільових сегментів ринку;
5. Розробка плану (програми або комплексу) маркетингу підприємства;
6. Планування асортименту товарів та послуг;
7. Планування ціни та розробка цінової політики;
8. Планування збуту, формування попиту та стимулювання збуту, реклама та просування товарів та послуг на ринку;
9. Організація управління маркетингом.

Необхідно відзначити, що деякі елементи маркетингу використовувалися на і раніше, хоча це й не називалося маркетингом. Так, на транспорті періодично проводилося обстеження економіки районів тяжіння доріг, що існувала система знижок та надбавок до тарифів, вивчалися вантажопотоки, проводилася оптимізації транспортно-економічних зв'язків та плануванні перевезень, що розроблялися та реалізовувалися окремі заходи та підвищення якості перевезень та транспортного обслуговування користувачів транспортом

Конкуренція - одна з важливих складових ринкових відносин автотранспортних організацій. Вона окреслюється як форма взаємного зіткнення інтересів усіх суб'єктів ринкового господарства. Методика 4Р сприяє розвитку маркетингової політики підприємства виходячи з аналізу його роботи. Для здійснення сформованих цільових установок необхідно створити конкурентну торговельну пропозицію (КТП), тобто роз'яснити, чому послуга цього підприємства є кращою серед інших пропозицій.

Модель маркетингу «4Р» ділиться чотирма змінних [75, с. 119].

- Product – продукт;

- Place – поширення;
- Promotion – просування;
- Price – ціна.

Сегментація проводиться з урахуванням географічних, демографічних, психографічних факторів та факторів поведінки споживача. Розробляючи плани маркетингової діяльності, підприємство має ретельно розібратися у структурі споживчого ринку, його сегментації. Для проведення аналізу за показниками «4Р» використовуються як кількісні, і якісні дані. Ці дані формують внутрішні чинники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Етапи проведення опитування споживачів та обробки його результатів передбачають [71, с. 14]:

1. Відбір споживачів – експертів.
2. Проведення опитування із фіксацією результату в анкетах.
3. Обробка результатів опитування.
4. Аналіз результатів опитування та генерація рекомендацій.

Результати оцінки відносної важливості факторів (компонентів "4Р") наведено в табл. 2.4. Вагомості розраховані за 14 факторами, що використовуються в методиці «4Р». Експертам було запропоновано оцінити важливість кожного фактора за 5-бальною шкалою: 5 – найбільш максимальний бал, а 1 – мінімальний бал.

Таблиця 2.4

**Результати оцінки відносної важливості критеріїв ПрАТ ТЕК
«Західукртранс»**

Фактори	Оцінки експертів	Вага 4-х Р. (W)
Продукція-'product'		
1. Час очікування клієнтом	5 4 5 5	0,096
2. Стандарт «Євро»	5 4 5 5	0,096
3. Технічний рівень автомобілів	5 4 5 5	0,096
4.Престиж торговельної марки	3 3 2 2	0,056
5. Наявність додаткових послуг	3 2 2 2	0,063

6.Різноманітність моделей рухомого складу	4 3 4 3	0,075
Ціна (Price)		
7. Відпускна ціна	5 4 4 5	0,103
8. Знижки	4 4 4 3	0,077
9. Умови та порядок розрахунків	1 1 2 2	0,030
Регіон та канали збуту (Plase)		
10. Зручність розташування	5 4 5 4	0,091
11. Ступінь охоплення ринку	3 3 1 2	0,050
Просування на ринку (Promotion)		
12. Форми реклами	3 4 2 3	0,069
13. Частота появи реклами	5 3 3 3	0,069
14. Участь у виставках	1 1 2 2	0,029
Сума	188	0,75

Значення коефіцієнта конкордації $W=0,75$ свідчить про наявність досить високого рівня узгодженості думок експертів. Подані в табл. 2.4 дані показують, що найбільш значущими факторами є: відпускна ціна, час очікування клієнта, технічний рівень рухомого складу, а такі фактори, як умови та порядок розрахунків, участь у виставках, ступінь охоплення ринку та престиж торгової марки - найменш значимі для експертів. Згодом, за допомогою коефіцієнта конкордації визначено ступінь узгодженості думок експертів. Коефіцієнт конкордації вважається мірою узгодженості думок, він змінюється від 0 до 1, причому 0 відповідає неузгодженості, а 1 - абсолютної узгодженості [65, с. 14].

Для оцінки рівня конкурентоспроможності компанії використовуємо метод бально – рейтингової системи, після чого буде зрозуміло, на яких основних напрямках фінансово-економічної діяльності підприємства необхідно акцентувати увагу, та виявити перспективні напрямки покращення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках транспортних послуг.

Таблиця 2.5

**Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» у
вигляді бально - рейтингової системи**

Критерій оцінювання	Назва транспортно-експедиційних компаній Західного регіону України			
	ПрАТ ТЕК «Західукр-транс»	ТзОВ «Ас-Логістик»	ТзОВ «Укравто-логістика»	ТзОВ «Авалон-логістика»
Обсяг вантажо-обороту	5	5	5	3
Затрати на управління	4	5	4	4
Кількість одиниць рухомого складу	до 500 одн.	до 400 одн.	до 200 одн.	до 300 одн.
Безаварійність перевезень	5	5	5	4
Маркетингова діяльність: - рекламна діяльність - налагоджена система знижок	5	4	4	3
	4	3	4	2
Задоволеність клієнтів рівнем надання транспортних послуг	4	4	5	4
Стабільність клієнтської бази	5	4	4	3
ЗАГАЛОМ	32	30	31	23

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно провести низку заходів, спрямованих на покращення таких факторів, як скорочення часу очікування клієнта, знижки та відпускна ціна, надання додаткових послуг, престиж торговельної марки, реклама підприємства.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства передбачає формування його інвестиційної

привабливості, котра дозволяє підприємству збільшити свою капіталізацію, критерієм якої є зростання вартості автотранспортного підприємства, що визначається дохідним, порівняльним, витратним та опціонним методами. Зазначимо, що оцінка та управління вартістю автотранспортного підприємства є головними інструментами забезпечення його конкурентоспроможності, оскільки зазначені методи пропонують точні та взаємопов'язані критерії оцінки, на основі яких можна керувати конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. При стратегічному управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ ТЕК «Західукртранс» перевагу необхідно віддавати системі критеріїв та використання експертних підходів.

2.2. Інвестиційна стратегія розвитку автотранспортного підприємства.

Ефективна інвестиційна стратегія організації є основою її успішного розвитку, визначаючи джерела формування інвестиційних ресурсів та послідовність реалізації довгострокових інвестиційних цілей відповідно до загальної економічної стратегії організації. Проте, багатьма керівниками автотранспортних підприємств приділяється недостатня увага процесам стратегічного планування через відсутність кадрів необхідної кваліфікації, невідповідності корпоративної культури організацій ринковим реаліям, складності прогнозування сучасних економічних процесів; замість обґрунтування стратегічних цілей основні зусилля спрямовані на короткострокове виживання організацій, що призводить до втрати конкурентних переваг у перспективі [11, с. 69].

Інвестиційна стратегія включає систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що визначаються стратегією розвитку організації та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Сформована інвестиційна стратегія ПрАТ ТЕК «Західукртранс» відповідає принципам стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість із стратегічними цілями, адаптивністю до змін факторів зовнішнього середовища, вибору оптимального рівня ризику інвестиційної діяльності, що підтверджує необхідний рівень

прибутковості інвестицій. Інвестиційна стратегія є система цілей інвестиційної діяльності та способи їх досягнення на базі прогнозування умов зовнішнього та внутрішнього інвестиційного середовища, а також систему моніторингу результатів інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.6

Стратегічна карта інвестиційної діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Перспектива	Мета	Завдання	Показники
Фінансова ефективність	Збільшення прибутку та ефективності інвестицій	Збільшення продуктивності активів	Рентабельність інвестицій Рентабельність активів
Оптимізація інтенсивності основного капіталу	Зростання виручки та прибутку	Інтенсивність основного капіталу	Обсяги виручки та прибутку
Збільшення життєвого циклу компанії	Забезпечення сталого зростання	Забезпечення сталого зростання	Коефіцієнт сталого зростання
Заміна застарілого обладнання, скорочення поточних витрат на ремонт	Зниження ступеня зносу основних фондів	Зниження ступеня зносу основних фондів	Ступінь зносу основних фондів
Скорочення часу обслуговування клієнтів	Скорочення часу обслуговування одного клієнта	Дотримання розкладу обслуговування клієнтів	Час обслуговування одного клієнта Витрати на одного клієнта
Зменшення негативних зовнішніх ефектів	Зменшення негативних зовнішніх ефектів	Контроль за впливом на навколишнє середовище	Рівень забруднення навколишнього середовища

Підвищення безпеки об'єктів транспортної інфраструктури	Підвищення безпеки об'єктів транспортної інфраструктури	Скорочення кількості аварій та нещасних випадків	Кількість аварій та нещасних випадків Втрати від аварій
---	---	--	--

Вибір та обґрунтування інвестиційної стратегії здійснюється на основі дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, включаючи правові умови інвестиційної діяльності та їхня стабільність, кон'юнктуру ринку, потенціал організації. На основі зіставлення загроз та можливостей зовнішнього середовища з особливостями організації (технологічними, фінансовими, організаційними) проводиться стратегічна оцінка та вибір сценаріїв розвитку з виділенням ключових факторів розвитку, таких як задоволеність клієнтів, лідерство за якістю обслуговування тощо. При цьому вибираються критерії оцінки ефективності обраної стратегії виходячи з умови максимізації добробуту власників організації, ґрунтуючись на загальноприйнятій методиці UNIDO, що включає визначення показників чистої наведеної вартості, внутрішньої ставки доходності, періоду повернення інвестицій, індексу прибутковості [68, с. 56].

Ефективним інструментом, що трансформує місію та загальну стратегію ПрАТ ТЕК “Західукртранс” в систему чітко поставлених цілей та завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок, є збалансована система показників (СЗП). Структура моделі СЗП може бути представлена ланцюжком взаємопов'язаних блоків факторів («стратегічних перспектив»): «інновації (розвиток) – внутрішні процеси – задоволеність клієнта – фінанси».

Для автотранспортного підприємства перспектива СЗП «розвиток» може бути представлена стратегічною метою «Удосконалення навичок просування та продажу», внаслідок чого очікується скорочення показника «відсоток відмов клієнтів у співпраці». Це вимагатиме додаткових інвестицій у процес навчання, розвиток персоналу. Перспектива «процеси» може включати такі цілі: «Усунення помилок у завданнях для водіїв», «Максимальне завантаження

рухомого складу», що, можливо, спричинить необхідність інвестування у вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства та системи мотивації персоналу та відповідне коригування інвестиційної стратегії [64, с. 185].

Стратегія ПрАТ ТЕК «Західукртранс» (перспектива ЗСП «клієнти») має бути спрямована на розширення видів послуг, що актуально для організацій, що «переросли» рівень 2 PL-оператора, і прагнуть збільшення своєї частки на ринку транспортно-логістичних послуг. При цьому, компанії окрім транспортування та експедирування можуть виконувати функції управління запасами, надавати складські послуги, здійснювати послуги митного брокера, проектувати та підтримувати інформаційні системи клієнтів. Це передбачає інвестиції у зміну інфраструктури організації (придбання, переобладнання чи оренда складських комплексів); придбання якісно нового рухомого складу; модернізацію програмного забезпечення та впровадження інформаційних систем, які можуть пов'язати воедино всю діяльність (транспорт, складське господарство, розподіл тощо) та керувати нею виходячи з принципів єдиного інформаційного простору; підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію організаційно структури підприємства. Перспектива «Фінанси» має відображати вимоги власників організації до прибутковості капіталу відповідно до прийнятного рівня ризику, що безпосередньо корелюється з цілями інших трьох перспектив системи збалансованих показників.

За допомогою складеної інвестиційної стратегії розвитку топ менеджмент ПрАТ ТЕК «Західукртранс» отримує відповіді на такі питання [52, с. 268]:

- шляхи напряму розвитку бізнесу підприємства та форми інвестиційних проектів;
- джерела фінансування інвестиційної діяльності;
- порядок інвестиційних дій для реалізації стратегічних завдань підприємства. Інвестиційна стратегія автотранспортного підприємства є складовою всієї системи стратегічного менеджменту компанії, яка є динамічною сукупністю п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів [37, с. 48]:

- аналіз середовища функціонування;
- визначення місії та цілей функціонування;
- вибір стратегії;
- реалізація прийнятої стратегії;
- оцінка та контроль реалізації стратегії.

Необхідність формування інвестиційної стратегії ПрАТ ТЕК “Західукртранс” пов'язана з такими обставинами:

- інвестиційна стратегія розвитку підприємства автомобільного транспорту має бути адаптована під умови довкілля, враховуючи можливість настання несприятливих моментів;
- інвестиційна стратегія розвитку підприємства має бути адаптована під циклічність компанії, її бізнес-проектів тощо;
- розробка інвестиційної стратегії розвитку підприємства має виступати заздалегідь підготовленим планом дій, враховуючи дії щодо диверсифікації бізнесу, виходу на нові ринки транспортних послуг.

Процес розробки інвестиційної стратегії розвитку ПрАТ ТЕК “Західукртранс” формується із певного списку дій та етапів [33, с. 634]:

- аналіз чинної інвестиційної активності підприємства, визначення її цілей та зіставлення їх з цілями стратегії його розвитку;
- аналіз та вивчення зовнішнього середовища підприємства;
- проведення SWOT-аналізу, визначення слабких і сильних сторін комерційної організації;
- постановка цілей інвестиційної політики підприємства;
- розробка та визначення альтернативних шляхів напряму розвитку підприємства та його інвестиційних процесів;
- пошук та аналіз доступних джерел фінансування інвестиційної стратегії розвитку;
- формування інвестиційної політики підприємства з урахуванням її пріоритетів напряму розвитку;
- розробка методології реалізації інвестиційної стратегії розвитку підприємства.

Водночас, у процесі формування інвестиційної політики ПрАТ ТЕК “Західукртранс” враховує та дотримується таких правил:

- враховує взаємодію інвестиційних проектів (у разі різноспрямованої діяльності підприємства) та їх вплив на стратегію розвитку;
- обирає інвестиційні проекти, що гарантують найбільш максимальний позитивний ефект;
- мінімізує інвестиційні ризики;
- забезпечує ліквідність та фінансову стійкість підприємства у ході реалізації інвестиційної політики;
- передбачає можливі зміни інвестиційної стратегії у разі зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства.

Компанії, що реалізує інвестиційну політику, не можна забувати про те, що при формуванні стратегії категорично не рекомендується відокремлювати її від раніше прийнятих напрямів розвитку поточної діяльності, якщо цього не вимагають обставини. Необхідний логічний зв'язок інвестиційної разом з фінансовою, соціальною, можливо політичною та іншими видами стратегій, яких дотримуються в компанії.

Джерела фінансування інвестиційної діяльності ПрАТ ТЕК “Західукртранс” на сьогодні значно обмежені. Інвестиційна діяльність на рівні підприємства здійснюється головним чином за рахунок власних джерел та низки залучених джерел, насамперед кредиту та лізингу. Водночас, як інші джерела фінансування інвестиційної діяльності залишаються нерозвиненими та незатребуваними через різні об'єктивні та суб'єктивні причини, серед яких можна назвати [54, с. 124]:

1. Особливості організаційно-правових форм операторів транспортного бізнесу;
2. Нерозвиненість фондового ринку загалом;
3. Практично повна відсутність транспортних компаній на ринку цінних паперів;
4. Відсутністю у штаті фахівців у галузі інвестиційного планування;

5. Зниження прибутку через ухилення від сплати податків, чи неефективності управління;

6. Наявність істотної частки малих підприємств-конкурентів на ринку автотранспортних перевезень, що знижує їх привабливість у власних очах інвесторів, оскільки є більш ризикованими;

7. Істотна частка позичкових коштів у структурі капіталу автотранспортного підприємства;

8. Висока частка транспортних засобів, придбаних на умовах кредиту та лізингу, що зумовлює жорстку залежність ТЕК від ситуації на кредитному, фінансовому та валютному ринках.

Виробнича діяльність підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання його виробничо-фінансових ресурсів, тому напрями інвестування та реінвестування будуть залежати від ефективності використання окремих видів ресурсів. Аналізуючи ефективність їх вкладення складно визначити, які вигідніші будуть для підприємства, а які ні. Об'єкт інвестицій залежить, швидше за все, від індивідуальних особливостей компанії та її виробничого циклу, до якого мають відношення всі активи, обладнання та інструменти. Інвестиційна політика підприємства включає у собі п-оє кількість елементів, які у сумі її формують.

Реалізація напрямів інвестиційної діяльності дозволяє ПрАТ ТЕК “Західукртранс” на даний час розвиватися ненайвищими темпами, але необхідно освоювати нові види послуг, підвищувати якість, проникати на нові ринки та бути конкурентоспроможними в умовах гострої конкуренції. Водночас не можна забувати, що будь-яке підприємство знаходиться у взаємодії із зовнішнім середовищем, яке генерує загрози для нього існування у короткостроковому та довгостроковому періодах. Облік цих загроз, реакція на них, їх усунення знаходять свій відбиток у стратегіях, що характеризують різні сторони діяльності підприємства [31, с. 115].

Неодмінною умовою успіху будь-якого підприємства в умовах формування ринкового середовища є вироблення власного інвестиційної стратегії, котра залежить від місії організації та визначає не тільки шляхи

досягнення довгострокових цілей, а й тактику вкладення коштів. Окрім загальної стратегії інвестування іноді формуються приватні субстратегії. Залежно від цілей інвестування, типу управління, характеру економічної ситуації та безлічі інших факторів можна виявити велику кількість різноманітних стратегій. Наприклад, залежно від наслідків, які можуть мати місце при альтернативних підходах до інвестування можна виділити такі, протилежні за своїми результатами групи інвестиційних стратегій [64, с. 186]:

- інвестиції в основні засоби та ліквідні активи;
- інвестування одного напрямку бізнесу та інвестування з широкому кола пов'язаних напрямів;
- інвестування в інновації-продукти та інновації-процеси;
- інвестування у власні НДДКР та залучення їх з боку;
- інвестування у традиційні та нові ринки;
- інвестиції у створення нових активів (нове будівництво, реконструкція, модернізація тощо) та інвестиції у придбання активів через злиття та поглинання.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності інвестиційного проєкту
у нове буліництво автостоянки рухомого складу (м. Львів)
ПрАТ ТЕК “Західукртранс”(тис. грн.)**

Показники	Загалом за проєктом	За роками реалізації проєкта	
		2022	2023
Простий термін окупності	5 років	X	X
Динамічний термін окупності	6 років	X	X
Чистий дисконтований дохід (ЧДД) 4034	40340	X	X
Індекс доходності	80	X	X
Рівень беззбитковості		0,68	0,66
Коефіцієнт покриття заборгованості		5,73	7,9
Рентабельність, %:		16	17

–власних коштів			
–інвестицій		15,7	17
–інвестованого капіталу		9,3	10,9
–надання транспортних послуг		7,1	8,5
Коефіцієнт фінансової незалежності		0,58	0,64
Коефіцієнт структури капіталу		0,72	0,55
Коефіцієнти оборотності:			
–всього капіталу		1,3	1,3
–власних коштів		2,24	1,98
–позикових коштів		3,1	3,6
–дебіторської заборгованості		20,9	20,9
–кредиторської заборгованості		3,36	3,91
Коефіцієнт поточної ліквідності		1,2	1,32

Показники, наведені у таблиці, свідчать, що термін окупності – 5 років, чистий дисконтований дохід за даним проектом склав 40,3 млн грн., рівень беззбитковості у 2022 році – 0,68 млн грн.; у 2023 році – 0,66 млн грн. Коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 році – 0,58, у 2023 році – 0,64; коефіцієнт структури капіталу - 0,72 та 0,55, коефіцієнт поточної ліквідності - 1,2 та 1,32. Тобто реалізація інвестиційного проекту вселяє оптимістичні очікування.

Таким чином, деталізація активів ПрАТ ТЕК “Західукртранс” в залежності від їх інвестопридатності та аналіз окремих частин капіталу відповідно до їх інвестоспроможності надасть можливість топ-менеджменту підприємства та його власникам більш обґрунтовано приймати рішення у сфері управління інвестиційною діяльністю підприємства, у виборі тієї чи іншої інвестиційної стратегії, в обґрунтуванні рішення, чи виступати на інвестиційному ринку інвестором або споживачем інвестиційних ресурсів.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕК.

3.1. Формування логістичних стратегій розвитку автотранспортного підприємства.

Логістична стратегія є певним набором цілей, завдань та заходів у галузі логістики для досягнення загальної корпоративної мети. Конкурентна логістична стратегія визначає потреби внутрішніх та зовнішніх споживачів, які мають бути задоволені за допомогою отримання продуктів/послуг, що просуваються ланцюгом поставок. У рамках стратегічного планування логістики необхідно визначити логістичні потужності, виявити ключові бізнес-процеси, спроектувати структуру логістичної мережі, яка підходить для роботи на даному сегменті ринку. Однак варто враховувати, що основою розробки стратегії компанії, на думку М. Портера, є її адаптація до конкурентного середовища, в якому конкурують такі основні сили: постачальники, споживачі, товари-замінники, нові учасники ринку та конкуренти. Зміцнення позиції ПрАТ ТЕК «Західуктранс» на ринку може виражатися у встановленні взаємовигідних відносин із постачальниками і споживачами, диференціації послуг за допомогою використання комплексу просування, і навіть з допомогою використання нових досягнень у сфері управління, техніки і технології під час надання транспортних послуг [75, с. 94].

Характер попиту в кожному сегменті ринку транспортних послуг може серйозно відрізнятися в залежності від допустимого часу реакції на замовлення споживача, різноманітності необхідних продуктів, необхідного рівня сервісу, ціни продукту, бажаного рівня новизни (інновацій у продукті, чи послугі). Отже, методи обслуговування, першою чергою логістичні, також істотно відрізнятимуться від обраного сегменту ринку. Тому виявлення, розуміння та досягнення через реалізацію логістичної стратегії необхідних для кожного сегмента ринку показників логістичного обслуговування є запорукою високої конкурентоспроможності фірми.

Існують базові конфігурації логістичних ланцюгів (моделей ланцюгів поставок), що застосовуються в тих чи інших сегментах ринку. У загальному вигляді розрізняють [10, с. 132]:

- ланцюги поставок, орієнтовані на забезпечення ефективності;
- ланцюги поставок для забезпечення гнучкої та швидкої реакції на умови ринку, тобто реактивності.

Як відомо, одним із головних завдань при проектуванні логістичного ланцюга є знаходження балансу між загальними витратами та ступенем задоволення клієнтів якістю сервісу, відомого також як баланс «реактивність/ефективність».

Реактивність ланцюга поставок є здатністю до швидкого реагування на зміни умов зовнішнього середовища [30, с. 229]:

- реагування на необхідну широту та глибину асортименту;
- готовність скорочення часу виконання замовлення;
- управління невизначеністю постачання;
- підтримка високого рівня сервісу.

Ефективність ланцюга постачань визначається сумарними витратами від розробки товару до його доставки кінцевому споживачеві і післяпродажного сервісу. У даному випадку, два варіанти підходу є взаємовиключними, оскільки зростання реактивності (якості сервісу) веде до зростання витрат, а зниження витрат - до падіння якості обслуговування. ПрАТ ТЕК «Західуктранс» прагне або знизити витрати, або підвищити обслуговування. Однак на практиці рівень сервісу повинен влаштовувати клієнта, а обсяг витрат гарантуватиме заплановану прибутковість від здійснення логістичної діяльності. Тому, при формулюванні логістичної стратегії акцент робиться на один з підходів, а другий підхід виступає як обмеження. Подальші конфігурування та вибудовування ланцюга поставок ґрунтуються на ключовому стратегічному виборі у бік ефективності чи реактивності.

Розглянемо докладніше основні типи ланцюгів поставок, орієнтованих ефективність.

Ефективний тип ланцюга поставок найбільше підходить для тих автотранспортних підприємств, які існують в умовах сильної конкуренції, де кілька виробників борються за ту саму групу споживачів. Пропоновані при цьому транспортні послуги не диверсифіковані, і, отже, конкуренція у такому разі майже повністю ґрунтується на ціні. Через те, що споживачі цих послуг не орієнтуються на конкретного перевізника, а постійно шукають найвигіднішу цінову пропозицію. Через війну конкурентне становище організації має ґрунтуватися на пропозиції послуг за найкращою ціною й у необхідних обсягах.

Для досягнення високих результатів діяльності в таких сегментах ринку ПрАТ ТЕК «Західуктранс» необхідно прагнути максимальної ефективності всього логістичного ланцюжка. По-перше, задля досягнення конкурентних цін необхідно забезпечити високий рівень використання активів. Показник, що характеризує рівень використання активів, – коефіцієнт загальної ефективності обладнання. По-друге, особливу увагу варто приділяти точності прогнозу, оскільки це дає можливість мати запаси рухомого складу і цим безперервно виконувати замовлення.

Для того, щоб даний тип ланцюжка функціонував успішно, ПрАТ ТЕК «Західуктранс» необхідно дотримання низки умов [50, с. 126]:

- наявність додаткових потужностей у збутовій логістиці, що дозволяють навіть за умов пікового попиту виконувати замовлення, не порушуючи умов постачання.

- коли транспортні витрати займають значну частину загальної вартості замовлення, рекомендується дотримуватися політики повного завантаження транспорту під час відправлення. Зокрема, можна встановити граничний час відправки заявки, що дозволить консолідувати замовлення кількох замовників на одному транспорті.

- якщо попит на деякі товари має різко сезонний характер, то компанії необхідно мати додаткові складські площі та задіяти їх у періоди високого попиту.

- споживачам та замовникам, попит яких більшою мірою передбачуваний та постійний, може бути запропонована участь у партнерських програмах.

Сутність партнерських програм у тому, що замовник систематично надає постачальнику інформацію про наявні в нього запаси та прогнозовані потреби в товарах. Переведення замовника на умови з поставками, що відновлюються, дозволить постачальнику більш об'єктивно прогнозувати попит, тим самим знизити його невизначеність. Основне завдання постачальника - поступове переведення споживача з «ефективного» логістичного ланцюжка поставок до моделі «постійний потік». Цей тип дозволяє досягти лояльності споживача, він ефективніший з погляду організації поставок.

Сама стратегія розвитку ринку вантажних перевезень має бути націлена на облік змін як довкілля ресурсного потенціалу ринку транспортних послуг, так і внутрішніх факторів, що впливають на логістичний сервіс. Саме формування стратегії перетворень у схемі надання послуг ПрАТ ТЕК «Західуктранс» має ґрунтуватися на пріоритетних напрямках розвитку ринку транспортних послуг. Ринковий простір, зумовлений посиленням конкуренції, висуває певні вимоги до підприємств, що функціонують у ньому. Саме ці вимоги дають поштовх до розвитку широкого спектру послуг, що підвищують значущість комплексного обслуговування. У цьому контексті диверсифікація виступає каталізатором розвитку логістичних послуг ТЕК, що відповідає запитам ринку [60, с. 199].

У сучасних умовах якість транспортних послуг є одним з важливих пунктів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. У зв'язку з цим сучасний ринок пред'являє зростаючі вимоги до якості товарів та логістичних послуг. Ринкові умови господарювання диктують такі вимоги до транспортної ланки - ПрАТ ТЕК «Західуктранс» [23, с. 63]:

- пріоритет споживача;
- високий рівень сервісу;
- скорочення часу на замовлення;
- політика комплексного рішення транспортних засобів;
- розширений комплекс послуг та індивідуальний підхід до клієнтів;

- інформування клієнтів;
- політика у сфері комунікацій;
- політика укладання довгострокових контрактів.

Перевезення вантажів є основним видом транспортних послуг ПрАТ ТЕК «Західуктранс». Як продукт транспорту перевезення традиційно розглядалося лише як перевезення, що відображається у таких валових показниках, як обсяги, перевага тощо. Але оскільки транспортні підприємства поділяються на такі групи: транспортні, експедиційні, інформаційно-посередницькі, з ремонту рухомого складу тощо, то до транспортних послуг слід віднести не тільки перевезення, але й процес, пов'язаний з його підготовкою та діяльністю. А тому, для розвитку системи логістичного обслуговування необхідно розширити перелік послуг.

На сьогодні певною мірою актуальним є збільшення навантаження на перевезення, підвищення економічної ефективності діяльності комерційних транспортних підприємств, перевізників та експедиторів. Підвищення ефективності транспортної галузі можна досягти лише шляхом розробки нових технологій безпечних транспортних процесів, котрі відповідають сучасним вимогам і високим міжнародним стандартам, у тому числі шляхом розширення логістики, концепції та принципів логістики. Логістичний підхід є повним та ефективним для ПрАТ ТЕК «Західуктранс», що надає транспортні послуги. Економічний ефект від стагнації логістики є результатом зниження транспортних витрат. Оптимізуються транспортні маршрути, удосконалюються графіки, виключаються простой через зростання попиту, знижуються інші показники транспортної галузі [19, с. 148].

Транспортні підприємства, які у своїй практиці покладаються на логістику, досягають більшої стабільності, трансферабельності, конкурентоспроможності та технологічності вантажів, що перевозяться, у тому числі в експорті транспортних послуг. Можна відзначити, що економічні механізми, що формуються на даному ринку, у поєднанні з інституційним забезпеченням, мають сприяти покращенню процесу його регулювання. На однопрофільних підприємствах, якими є підприємства сегмента вантажних

операторів, конкуренція відбувається в рамках сфери надання різноманітних логістичних послуг, тому необхідно шукати шляхи конкурентної боротьби в даному сегменті. Диверсифікація є найбільш підходящою формою розвитку логістичних послуг. При цьому під диверсифікованим розвитком логістичних послуг розуміється розширення структури та спектру логістичних послуг, що надаються вантажними операторами з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Необхідно зазначити, що ПрАТ ТЕК «Західуктранс» має бути здатним задовольняти запити у певному обсязі та якості сервісу, що надається, і відповідати певним критеріям [4].

Перший критерій пов'язані з сполученістю швидкості розвитку ринкової інфраструктури з темпами прогресивних змін на ринку транспортних послуг.

Другий критерій - аналіз попиту на різні логістичні послуги, і навіть системне вивчення тенденцій розвитку попиту обслуговування у сфері вантажоперевезень.

Третій критерій - групи послуг через свою неоднорідність та специфіку вимагають відповідного технічного забезпечення.

Четвертий критерій - перехід до стадії багатосторонньої диверсифікації видів послуг, зокрема із застосуванням аутсорсингу.

П'ятий критерій - постійне підвищення якості логістичних послуг, що надаються, на базі змінних потреб ринку для більш повного задоволення запитів споживачів.

Диверсифікована схема сфери надання логістичних послуг вантажними операторами на транспорті спрямована на задоволення потреб клієнта з одного боку, а з іншого - адаптована до потреб ринку транспортних послуг, що змінюються. Базовий рівень – це мінімальний рівень, який може забезпечити логістичний провайдер; задовольняє лише потреба клієнтів у перевезенні. У разі надається необхідний тип вантажного автомобіля у найм відповідно до запитів клієнта. Однак відсутність системи планування надання послуг відповідно до заявлених клієнтів параметрів є серйозною перешкодою для операторів, що знаходяться на цьому рівні, для конкурування на ринку

транспортних послуг. Для успішного існування на ринку вантажоперевезень операторам рухомого складу ПрАТ ТЕК «Західуктранс» необхідно враховувати потреби клієнта в інформуванні про стан переміщення вантажів, безпосередню підтримку перевізного процесу та здійснювати планування логістичних операцій. Тому розширений рівень передбачає врахування даних потреб і перехід логістичного оператора більш високий рівень. Результативність використання рухомого складу акціонерного товариства має безпосередній вплив на кількісні показники діяльності оператора вантажних перевезень. Однак, незважаючи на збільшення обсягів перевезень, чітко простежується проблема малоефективного функціонування системи управління логістичними послугами. При цьому необхідно дотримуватися балансу між економічною вигодою окремих операторів, інтересами клієнтів та соціальною відповідальністю транспортної галузі перед економікою країни [15, с. 236]:

Більшість компаній спочатку дотримуються динамічної логістичної стратегії та стратегії зростання, тому, як рекомендація, варто й надалі дотримуватися цього напрямку, зокрема, ПрАТ ТЕК «Західуктранс» відкрити представництва компанії в інших країнах, що дасть можливість мати додаткові банківські рахунки для оплати постачальникам та перевізникам, а також здійснювати більше суворий контроль за транспортуванням та відвантаженням поставок. Окрім цього, варто придивитися до стратегії формування спілок з постачальниками, адже спочатку її мета - зменшення вартості доставки вантажу, можна консолідувати вантаж з іншими компаніями, що, дозволить доставити вантаж набагато швидше і дешевше. Додатково для задоволення запитів великих замовників можна об'єднатися та зменшити фінансове навантаження, знайти необхідних замовників та виграти тендер. Також можна мати загальні складські приміщення та транспортні засоби, що при правильній організації неоднозначного володіння та користування дозволить скоротити витрати. У тих випадках, якщо в організації з'явиться майно, що не обертається, у якийсь конкретний момент - нерухомість, транспорт, запаси, обладнання, укладаючи договори з іншими компаніями можна уникнути падіння вартості даний коштів, а це вже принцип стратегії підвищеної продуктивності [4].

Тобто, використання принципів динамічної логістичної стратегії та стратегії зростання не завжди достатньо. Важливо ефективно консолідувати принципи багатьох логістичних стратегій, тому принципи логістичних стратегій підвищеної продуктивності формування спілок з постачальниками і замовниками дозволяють уникнути неліквідності і зменшити витрати під час різних логістичних операцій, підвищити контроль над ними. Спільні принципи логістичних стратегій підвищеної продуктивності та стратегії на основі захисту навколишнього середовища допомагають позбутися нераціональних витрат, що сприятливо впливає та підвищує статус компанії, як у сфері державного нагляду, так і у сфері клієнтури [74, с. 123].

Отже, стратегія розвитку ринку вантажних перевезень автомобільним транспортом має бути націлена на облік змін довкілля даного ринку та внутрішніх факторів, що впливають на логістичний сервіс. Саме формування стратегії перетворень у схемі надання послуг ПрАТ ТЕК «Західуктранс» на має ґрунтуватися на пріоритетних напрямках розвитку його логістичної стратегії. У цьому контексті диверсифікація виступає каталізатором розвитку логістичних послуг операторів та досягнення рівня провайдера, що відповідає запитам ринку. Запропонована схема диверсифікації сфери надання логістичних послуг вантажними операторами має на меті вирішення двох завдань - задоволення потреб клієнта та адаптація до реалій ринку транспортних послуг.

3.2. Розробка стратегії реінжинірингу автотранспортного підприємства

Побудова ефективної стратегії розвитку та впровадження прогресивних методів реінжинірингу бізнес-процесів у діяльність сучасних автотранспортних підприємств на сьогоднішній день є необхідні умови досягнення збалансованого розвитку та суттєвих конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг. Очевидно, що лише за останнє десятиліття економічний світ суттєво змінився: по-перше, контроль на ринку тепер перебуває в руках споживачів, які чітко усвідомлюють своє становище та все

що впливають із цього можливості та переваги; по-друге, корінним чином змінилася ціннісна значимість пропонованих товарів та послуг, оскільки тепер найбільший попит має лише та продукція, яка є найбільш адаптованою до конкретних потреб певного споживача і доставляється найбільш підходящим способом та необхідне йому час. І, нарешті, по-третє, з'явилися нові засоби виробництва та технології, а також суттєво зросла роль інформаційних технологій, які з бази для багатьох інших технологій перетворилися тепер на засіб надання інформації для споживачів [49, с. 46].

Однак, незважаючи на всі вищевикладені особливості сучасного господарювання, багато автотранспортних підприємств продовжують у своїй діяльності керуватися старими управлінськими принципами та ідеями. Тому виникає об'єктивна необхідність переосмислення способів організації та побудови циркулюючих у компанії бізнес-процесів та використання принципово іншого підходу, що дозволяє в повною мірою реалізувати переваги нових програм та технологій, а також людських ресурсів. У цьому особливий інтерес представляє застосування методу реінжинірингу бізнес-процесів у вирішенні проблеми створення стратегічно ефективних та економічно обґрунтованих форм організації бізнесу ПрАТ ТЕК «Західуктранс», оскільки саме використання потенціалу реінжинірингу як інструменту реорганізаційного управління економічними потоками підприємства відкриває широкі можливості для набуття унікальних компетенцій та формування на цій основі стійкої та передової системи господарювання.

На сьогодні стратегічний розвиток ПрАТ ТЕК «Західуктранс» базується на сукупності стратегічних рішень, прийомів та планів, пов'язаних з управлінням ланцюгами постачань та визначальних усі довгострокові рішення, пов'язані з логістичним та стратегічним плануванням. Стратегії підприємств-лідерів галузі задають цілі підприємства і ті межі, за умов яких і будуть прийняті усі логістичні рішення. Оскільки місія компанії визначає її спільні цілі, а корпоративні та бізнес-стратегії показують, як планується їхнє досягнення, то реалізація логістичної стратегії має забезпечувати досягнення

конкурентних позицій та стратегічних переваг серед провідних підприємств галузі.

Фактори зовнішнього середовища ПрАТ ТЕК «Західуктранс» - це фактори, які впливають на логістику, але котрими логістика управляти не може [55, с. 16]:

- реальні/потенційні споживачі та партнери, їх взаємодія, очікування та відносини, ступінь задоволеності результатами роботи компанії та рівнем запропонованого сервісу;

- економічна політика - економічна стабільність, рівень та стан конкуренції, можливість виходу на нові ринки, рівень та темпи зростання інфляції, величина та динаміка цін та тарифів;

- соціально-демографічний клімат - стиль та рівень життя споживачів, постачальників, партнерів та співробітників підприємства, умови роботи, програма та рівень мотивації персоналу тощо;

- технологічні досягнення - доступна на даний час технологія, а також сучасні розробки, що дозволяють покращити якість, безпека та своєчасність доставки товарів та вантажів, темпи інновацій та рівень відстеження досвіду зарубіжних компаній - лідерів своєї галузі;

- політичні умови - політична стабільність, відносини з органами влади, рівень та розміри політичного контролю тощо.

Чинники внутрішнього середовища транспортного підприємства - це керовані фактори, які використовуються, щоб виділитися серед конкурентів [29, с. 114]:

- послуги – якість, інноваційність, гнучкість, надійність, безпека;

- персонал - кваліфікація співробітників, рівень їх підготовки та професіоналізму, досвід, лояльність;

- ресурси - наявність та стан матеріально-технічної бази, рівень технічної оснащеності;

- фінанси - величина власного капіталу, стан та динаміка розвитку короткострокових зобов'язань, потоки готівкових коштів;

- технологія – гнучкість, модернізація, пошук нових можливостей підвищення якості обслуговування;

Як показує практика, своєчасний аналіз та економічно обґрунтована оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища функціонування ПрАТ ТЕК «Західуктранс», а також застосування основних засад побудови логастичної стратегії сприяють розробці ефективної стратегії його розвитку загалом та її логастичної складової, зокрема.

Реінжиніринг сьогодні - це докорінна зміна та переосмислення всіх аспектів функціонування ПрАТ ТЕК «Західуктранс» та всіх елементів його системи внутрішньофірмового управління таких, як бізнес-процеси, трудові ресурси, організаційна структура, система управління та система оцінки результатів та організація корпоративної культури її персоналу [26, с. 19].

Перший етап призначений для постановки мети реінжинірингу та вибору задач - визначення видів діяльності, операцій, функцій чи процесів, що підлягають перебудові, встановлення діапазону потенційних покращень. Як базова інформація доцільно використовувати положення корпоративної стратегії, дані SWOT-аналізу, дані зовнішнього та внутрішнього аудиту логістичних процесів компанії тощо.

Другий етап розпочинається зі складання послідовного списку реорганізації процесів, функцій та операцій, після чого необхідно деталізувати ті функції та операції, якими має управляти логістична служба підприємства у кожному ланці ланцюга поставок, тобто. фактично провести декомпозицію раніше розробленої функціональної стратегії операційних елементів.

На третьому етапі необхідно ранжувати обрані для реінжинірингу функції та процедури за ступенем значущості, виключаючи при цьому відсутні у логастичній системі компоненти. Однак для спрощення реінжинірингу можна здійснити консолідацію найбільш взаємопов'язаних компонентів, тим самим скоротивши кількість підлягаючих перетворенню функцій. На цьому етапі важливо також вибрати обґрунтовані оціночні показники та провести їх усереднення, причому вимірювати та оцінити. Потрібно і всі альтернативні варіанти розвитку транспортної компанії.

При аналізі зовнішнього середовища (етап 4) основна увага доцільна приділяти прогнозу розвитку соціально-економічної системи в цілому та дорожньо-транспортного комплексу регіону (країни). Діагностика внутрішньої середовища транспортної компанії (етап 5) має містити оцінку стану системи, формування її моделі, SWOT-аналіз. На цьому етапі необхідно оцінити заплановані результати перебудови, причому в центрі уваги повинні бути очікувані вигоди від запровадження запланованих змін. Ключем до успіху є точний кількісний розрахунок та зіставлення гаданих витрат і вигод.

Останній етап – запровадження запланованих заходів. Темпи та масштаби впровадження завжди залежать від ризикованості та діапазону можливих змін, тому перехід одразу до огмальної структури та початку виконання всіх заявлених пропозицій неможливе. Отже, у цьому у разі нам потрібен чіткий план поетапного введення заявлених пропозицій у дію, і при цьому етапи формувати треба так, щоби ефект від впровадження узгоджених змін був максимальний», але й цілі реалістичними.

Практика функціонування ПрАТ ТЕК «Західуктранс», що немає стратегії, єдиної для усіх підприємств. Кожне підприємство унікальне за методами своєї діяльності. Тому процес розроблення стратегії розвитку для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару чи послуг, стану економіки, культурного середовища та багато чого іншого. Водночас, при формуванні стратегії розвитку автотранспортного підприємства слід враховувати логістичний підхід, зокрема, розглядати підприємство як багатовимірну модель [52, с. 270].

Однією з функцій управління, у тому числі і стратегічного, є прогнозування, на якому безпосередньо базується планування діяльності та оцінка показників ефективності підприємства. Економічний прогноз, встановлюючи можливі напрямки розвитку ПрАТ ТЕК «Західуктранс» як логістичної системи, що допомагає у виборі конкретних цілей його функціонування. У логістиці прогноз дозволяє розкрити тенденції зміни макро-

та мікрологістичного середовища, для отримання ймовірних кількісних та якісних оцінок динаміки логістичних активностей В основі розробки моделі прогнозу повинні лежати аналіз та оцінка економічного потенціалу.

Під час розробки загальної моделі розвитку ПрАТ ТЕК «Західуктранс» з урахуванням логістичних принципів реінжинірингу насамперед слід орієнтуватися на вимоги концепції «оновлення», котра передбачає кілька етапів реалізації [42]:

Перший етап – короткостроковий кількісний прогноз, заснований на поглибленому фінансово-економічному аналізі та аналізі перевізних можливостей підприємства. Мета першого етапу - стабілізація ситуації та створення умов для покращення роботи транспортної інфраструктури підприємства. Даний етап включає розробку кількісного прогнозу показників та передбачає створення відповідної «Програми» заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи транспорту.

Другий етап - середньостроковий прогноз, переважно якісного характеру, що включає розробку сценарію (можливо, кількох) та відповідних стратегій, а також створення механізму покращення системи керування транспортної інфраструктури.

Третій етап - довгостроковий якісний прогноз, передбачає досягнення основним виробництвом рівня промислово розвинених країн, протягом якого мають бути завершено структурні перетворення транспортної інфраструктури. Очевидно, що на різних етапах формування стратегії розвитку підприємства має бути передбачене коригування.

Варіанти прогнозу розвитку ПрАТ ТЕК «Західуктранс» можуть бути різними і залежить від стабілізації економіки країни, обсягу і точності інформаційного забезпечення, цілей підприємства. Види прогнозів, котрі застосовуються у стратегічному управлінні, мають різні цілі, і для їх реалізації, як правило, використовуються різні методи прогнозування У переважній більшості випадків використовуються фактографічні методи - засновані на кількісній інформації про минулому поведінці об'єкта (процесу), тобто. ретроспективну інформацію.

Водночас, використання одного будь-якого методу прогнозування знижує рівень достовірності прогнозу. На жаль, традиційні стратегії не враховують використання логістики. Світовий досвід показує, що найбільший ефект досягається лише тоді, коли за сформованою стратегією відбувається перепроєктування чи реінжиніринг вже сформованої системи управління підприємства. У будь-якому разі, в основі мають лежати сучасні технології бізнесу, безперервне вдосконалення технічних можливостей підприємства та конкуренція.

Формування стратегії реінжинірингу передбачає, на наш погляд, вибір стратегії оновлення виробничої та організаційної структур ПрАТ ТЕК «Західуктранс» залежно від наявного потенціалу та від запропонованих перспектив його розвитку [30, с. 109].

Перший варіант – це реінжиніринг (реорганізація) існуючої, можливо, латентної (прихованої) логістичної системи підприємства; даний варіант є найбільш поширеним у силу того, що навіть за відсутності офіційно зареєстрованих відповідних логістичних служб, кожна з них здійснює логістичні операції, пов'язані з постачанням, виробництвом або розподілом товарів чи послуг.

Другий варіант передбачає створення основ та розвиток логістичної системи на базі існуючого підприємства, всередині якого або при взаємодії з іншими підприємствами здійснюються різні операції, пов'язані з матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими видами потоків.

Третій варіант – проектування нових підприємств, принципи управління та організації яких базуються на методології, концепції та методи інтегрованої логістики.

Очевидно, що кількість можливих варіантів збільшиться багаторазово, якщо врахувати інші індивідуальні характеристики підприємства, наприклад, провізну здатність, яка може бути розрахована з використанням даних про кількість рухомого складу ПрАТ ТЕК «Західуктранс», його вікову структуру, види перевезень та інших.

Формуючи стратегію реінжинірингу підприємства, слід пам'ятати, що одним із найважливіших показників стратегічного стану ПрАТ ТЕК «Західуктранс» є конкурентоспроможність його витрат стосовно до конкурентів. Як правило, цінова конкуренція відіграє найважливішу роль, а лідерами ринку є підприємства, які мають відносно низькі витрати. Але й у тих секторах, де нецінова конкуренція грає таку ж роль, як і цінова, підприємства прагнуть тримати витрати на рівні витрат своїх конкурентів. За умови застосування стратегії реінжинірингу, що визначає підприємство як автономний суб'єкт господарювання, аналіз витрат має передбачати не лише визначення (формування) внутрішньо-фірмових витрат, а й витрат у ланцюзі постачальників і дистриб'юторів [51, с. 30].

Таблиця 3.1

**Прогнозовані етапи реалізації стратегії реінжинірингу бізнес-процесів
ПрАТ ТЕК «Західуктранс»**

Номер етапу	Назва	Характеристика виконуваного етапу
1.	Вибір мети	1.1. Розробка та прийняття концепції. 1.2. Визначення основних операцій або функцій, які підлягають реорганізації. 1.3. Визначення (формування) мети, якісна/кількісна оцінка мети.
2.	Внутрішній та зовнішній (порівняльний) аналіз	2.1. Об'єктивний аналіз стану організації, техніки та технології виконання основних процесів 2.2. Фінансово-економічний аналіз. 2.3. Виявлення слабких місць. 2.4. Пошук та вивчення перспективних форм та прийомів організації та управління перевезеннями та іншими процесами підприємств аналогів.
3.	Формування переліку операцій та критеріїв їх оцінки	3.1. Складання основних та альтернативних переліків операцій, що підлягають реорганізації; 3.2. Вибір показників для оцінки варіантів. 3.3. Отримання узагальнених оцінок.
4.	Логістизація основних бізнес-процесів	4.1. Побудова ієрархічної моделі реорганізації бізнес-процесів. 4.2. Формування переліку моделей та методів логістики для аналітичного опис процесів (робіт).
5.	Попередня оцінка результатів	5.1. Моделювання поточної ситуації.

	реорганізації	5.2.Розрахунок запланованих витрат і вигод. 5.3.Оптимізація програми реорганізації.
6.	Використання	6.1. Навчання та перепідготовка персоналу. 6.2. Апробація системи реорганізованої. 6.3. Аналіз процесу адаптації до проведених заходів.

В умовах збереження високої ресурсомісткості підприємства транспортно-логістичного комплексу, низької рентабельності та незбалансованості у розвитку на внутрішньо-фірмовому рівні необхідні системні перетворення, вирішення яких дозволить транспортним компаніям підвищити ефективність функціонування та посилити свій стратегічний потенціал. Через це в процесі управління ПрАТ ТЕК «Західуктранс» необхідно розробити таку стратегію розвитку, ефективна побудова якої залежить від виділення групи ключових факторів формування стратегії, що дозволяють досягти не тільки лідерства з мінімізації витрат, а й збільшити конкурентоспроможність пропонованих послуг, і навіть підвищити економічну стійкість самого підприємства [35, с. 141].

Отже, оптимальна організації реінжинірингу бізнес-процесів, має бути спрямована на застосування логістичного підходу в системі стратегічного управління діяльністю транспортного підприємства, що сприяє нарощуванню стратегічного потенціалу регіональних операторів ринку автотранспортних послуг, поліпшенню якості роботи інтегрованих бізнес-груп, скорочення логістичних витрат при побудові довгострокової концепції розвитку та підвищення конкурентоспроможності пропонованих транспортно-логістичних послуг. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПрАТ ТЕК «Західуктранс» може передбачати чотирирівневу систему управління логістичними бізнес-процесами, що базується на ідентифікації та аналізі основних видів інформаційних систем, відповідних певним типам бізнес-процесів конкретного рівня управління та сприяє скороченню кількості рівнів управління, дозволяє завчасно здійснювати діагностику та прогнозування розвитку процесів, підвищує оперативність прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Управління стратегічним розвитком автотранспортного підприємства набуває все більшого значення в сучасних непередбачуваних умовах. Для досягнення успіху в діяльності та отримання прибутку ПрАТ ТЕК “Західукртранс” необхідно мати певні конкурентні переваги, функціонувати на привабливому ринку і, звичайно, розробляти, реалізувати та регулярно коригувати стратегію свого розвитку. Еволюція розуміння визначення стратегії привела до усвідомлення того, що при її розробці необхідно враховувати кожен фактор зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що впливає на її діяльність.

Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, забезпечити можливість своєчасної реакції у відповідь підприємства на ті зміни, які відбуваються в його зовнішньому та внутрішньому середовищах. Становище посилюється ще й тим, що для ринкової економіки характерна нестабільність зовнішнього середовища, що посилюється: події стають все більш незвичними і невідомими; підвищуються темпи змін, які значно перевищують швидкість реакції підприємства у відповідь; зростає частота появи несподіваних ситуацій. У таких умовах стає неможливим здійснювати управління шляхом реакції на вже виниклі проблеми на основі попереднього досвіду або його екстраполяції: для своєчасної та ефективної реакції у відповідь необхідні прийняття та реалізація стратегічних рішень.

Аналіз стратегії розвитку автотранспортного підприємства вимагає чіткого розуміння того, на якій стадії розвитку знаходиться суб’єкт управління, перш ніж вирішувати, куди рухатися далі. Для цього необхідна ефективна інформаційна система, що забезпечує даними для аналізу минулих, сьогодення та майбутніх ситуацій. Адекватно проведена бізнес-діагностика сильних та слабких сторін діяльності ПрАТ ТЕК “Західукртранс” надає реальну оцінку його ресурсів та можливостей, а також є відправною точкою розробки стратегії. Важливі знання конкурентного середовища, у якому працює фірма, оскільки поряд із аналізом внутрішнього середовища, необхідна також і діагностика

зовнішнього оточення, щоб знати можливості та загрози розвитку в майбутньому. Залежно від типу розроблених цілей розрізняють маркетингову, логістичну, фінансову, конкурентоспроможну, інвестиційну стратегію.

Конкурентоспроможність з теоретичної точки зору – це рівень ефективності використання автотранспортним підприємством економічних ресурсів, суспільної корисності послуг щодо їх використання конкурентами та визначається витратами на користування, якісними та вартісними критеріями послуг автомобільного транспорту, котрі всебічно «оцінюються» споживачем за значимістю, задоволеністю, тактичному та стратегічному рівнях управління організацією. Конкурентоспроможність ПрАТ ТЕК “Західукртранс” у будь-якому разі можна розглядати як рівень ефективності використання ним економічних ресурсів щодо інших учасників ринку. У ринковій економіці ефективність найчастіше виражається через рентабельність послуги.

Стратегія управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства передбачає формування його інвестиційної привабливості, котра дозволяє підприємству збільшити свою капіталізацію, критерієм якої є зростання вартості автотранспортного підприємства, що визначається дохідним, порівняльним, витратним та опціонним методами. Оцінка та управління витратами автотранспортного підприємства є головними інструментами забезпечення його конкурентоспроможності, оскільки зазначені методи пропонують точні та взаємопов'язані критерії оцінки, на основі яких можна керувати його конкурентоспроможністю. При стратегічному управлінні конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства перевагу треба віддавати системі критеріїв та використанню експертних підходів.

Ефективна інвестиційна стратегія організації є основою її успішного розвитку, визначаючи джерела формування інвестиційних ресурсів та послідовність реалізації довгострокових інвестиційних цілей відповідно до загальної економічної стратегії ПрАТ ТЕК “Західукртранс”. Проте топ-менеджментом підприємства приділяється недостатня увага процесів стратегічного планування через відсутність кадрів необхідної кваліфікації, невідповідності корпоративної культури організацій ринкових реалій,

складності прогнозування сучасних економічних процесів; замість обґрунтування стратегічних цілей основні зусилля спрямовані на короткострокове виживання організацій, що призводить до втрати конкурентних переваг у перспективі. Інвестиційна стратегія включає систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що визначаються стратегією розвитку організації та вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей. Сформована інвестиційна стратегія ПрАТ ТЕК “Західукртранс” має відповідати основним принципам стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість із стратегічними цілями, адаптивність до змін факторів зовнішнього середовища, вибір оптимального рівня ризику інвестиційної діяльності, що відповідає необхідному рівню прибутковості інвестицій.

Логістична стратегія є певним набором цілей, завдань та заходів у галузі логістики для досягнення загальної корпоративної мети. Конкурентна логістична стратегія визначає потреби внутрішніх та зовнішніх споживачів, які мають бути задоволені за допомогою отримання продуктів/послуг, що просуваються ланцюгом поставок. У рамках стратегічного планування логістики необхідно визначити логістичні потужності, виявити ключові бізнес-процеси, спроектувати структуру логістичної мережі, яка підходить для роботи на даному сегменті ринку. Однак варто враховувати, що основою розробки стратегії ПрАТ ТЕК “Західукртранс” є її адаптація до конкурентного середовища, в якому суперечать такі основні сили: постачальники, споживачі, товари-замінники, нові учасники ринку та конкуренти. Зміцнення позиції на ринку може виражатися у встановленні взаємовигідних відносин із постачальниками і споживачами, диференціації товарів та послуг з допомогою використання комплексу просування, і навіть з допомогою використання нових досягнень у сфері управління, техніки і технології під час виробництва товарів і надання послуг.

Формуючи стратегію реінжинірингу підприємства, слід пам'ятати, що одним із найважливіших показників стратегічного стану ПрАТ ТЕК “Західукртранс” є конкурентоспроможність його витрат стосовно до

конкурентів. Як правило, цінова конкуренція відіграє найважливішу роль, а лідерами ринку є підприємства, які мають відносно низькі витрати. Але й у тих секторах, де нецінова конкуренція відіграє таку ж роль, як і цінова, підприємства прагнуть формувати витрати на рівні витрат своїх конкурентів. За умови застосування стратегії реінжинірингу, що визначає підприємство як автономний суб'єкт господарювання, аналіз витрат має передбачати не лише визначення внутрішньо-фірмових витрат, але й витрат у ланцюзі постачальників і дистриб'юторів.

Таким чином, стратегія розвитку визначається на основі оцінки існуючих результатів діяльності ПрАТ ТЕК “Західукртранс” і має на увазі своєрідний комплекс дій, спрямованих на досягнення поставлених ним цілей. Стратегія розвитку компанії має враховувати всі її особливості: життєвий цикл підприємства (початок діяльності, становлення та зростання, зрілість), активність заповнення сегмента ринку, спад та витіснення конкурентами. Тому на кожному етапі стратегія розвитку регламентує індивідуальні підходи та методики реалізації. Вибір того чи іншого виду стратегії залежить від результатів стратегічного аналізу економічного потенціалу компанії та зовнішнього середовища.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Алексєєва Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2012. Випуск 3 (13). С. 71–80.
2. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями економічного розвитку транспортних компаній. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія за редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 290–299.
3. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія. Київ: НАУ, 2020. 232 с.
4. 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
5. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
6. Біліченко В. В. Визначення стратегії технічного розвитку автотранспортного підприємства (на прикладі ПП «Автотранском»). Вісник машинобудування та транспорту № 2 (4), 2016. С. 29–36.
7. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. Київ : Центр учб. л- ри, 2018. С. 648.
8. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.
9. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 1. С. 20–32.

10. Вовк О.М., Аверічев І.М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 131–135.

11. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70.

12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–198.

13. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3 (25), 2018. С. 58–64.

14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346–352.

15. Гусак О. А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 235–241.

16. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112–115.

17. Дятлова В.В., Король Д.В. Використання потенціалу ТДК України при реалізації глобальної європейської стратегії. Перспективи розвитку економіки України в контексті європейської інтеграції. 2019. Вип. 123. С. 83–91.

18. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2017. Вип. 2 (55). С. 99–102.

19. 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.

20. Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 189 с.

21. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.

22. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.

23. Кириченко Г.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2020. Вип. 48. С. 61–76.

24. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

25. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Шовківська В.В., Климчук С.А. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємств на засадах енергоефективності та інформатизації. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 7–8. С. 103–110.

26. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 42 (2). С. 17–31.

27. Коваленко Н.В. Управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 411 с.

28. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск # 26 / 2021.

29. Компанець К.А., Літвішко Л.О., Гурч Л.М. Інформаційна система стратегічного маркетингу підприємства сфери послуг. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 113–119.

30. Ковальов А. І., Осадчий М. Л. Реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств. Науковий вісник Одеського національного

економічного університету. Збірник наукових праць №10 (311), 2023. С. 108-114.

31. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.

32. Лаврик І.Ф., Гончар Т.М., Височило О.М. Формування механізмів стратегічного управління підприємством. Класичний приватний університет. Випуск 2(25) 2021. С. 100–103.

33. Луконіна Д.В., Литвиненко С.Л. Стратегічне управління процесами розвитку транспортного підприємства як складової його економічної безпеки. «Young Scientist» • № 12 (64) • December, 2018. С. 633-638.

34. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

35. Максимов С. Б. Формування механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств транспорту. Бізнес Інформ. 2022. № 2. С. 139–145.

36. Михайличенко К. М. Транспортна стратегія у національних інтересах України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 2. С. 82–94.

37. Машканцева, С. О. Інноваційний розвиток транспортної системи регіону: проблеми та перспективи. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 48–54.

38. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). с. 289-300.

39. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.09.2020 р.)

40. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41.

41. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. БІЗНЕСІНФОРМ № 8, 2023. С. 185–192.

42. Паливода О. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 9.

43. Пашченко Ю.Є., Никифрук О.І. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції: монографія. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. 192 с.

44. Пиражков С., Прейгер Д., Малярчук І. Проблеми реалізації транзитного потенціалу України у контексті ЄС і формування ЄЄП. Економіка України. 2005. № 3. С. 4–19.

45. Прейгер Д.К., Собакевич О.В., Ємельянова О.Ю. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2011. 37 с.

46. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

47. Полозова Т. В. Управління стратегічним розвитком підприємств енергетичного ринку України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 162 – 168.

48. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р.

49. Ровенська В., Красножон Г. Проблеми сталого розвитку підприємств галузі автомобільного транспорту. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2017. Issue 16. pp. 45-53.

50. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук О.І. Никифрук; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2018. 200 с.

51. Синиця Л.В. Стратегічне управління розвитком транспортних підприємств: аналіз концептуально-методологічних підходів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 2 (71). с. 29–34.

52. Синиця Л.В. Формування системи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства на основі оцінки його інноваційної активності. Економіка: реалії часу №4(20), 2015. С. 267–271.

53. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.

54. Степаненко С.В., Городецька Т.Е., Руденко С.В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. Економічний простір № 184, 2023. С. 123-128.

55. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія / І.М. Тесленок, Л.О. Кримська. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

56. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.

57. Філіпковська Л.О., Муратов В.В. Перспективні напрями розвитку транспорту України. Економіка транспортного комплексу. 2017. № 29. С. 69–85.

68. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

59. Цимбал С. В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.22.20 – експлуатація та ремонт засобів транспорту. – Вінниця, 2015. – 167 с.

60. Цимбал С.В. Розробка методики вибору стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Житомир, 2014. № 2(69). С. 198–203.

61. Шандова Н.В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія. Херсон: Вишемирський В.С., 2019. 307 с.

62. Шинкаренко В. Г. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. Економіка транспортного комплексу. Вип. 16. 2010. С. 73–82.

63. Шевченко І. В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 3. С. 263–266.

64. Яновська В.П., Кириченко Г.В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку Vol. 2, No. 2, 2020. С. 92–108.

65. Яновська В.П., Кириченко Г.В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна–ЄС. Економіка України. 2020. No 12. С. 3–20.

66. Ansoff H. I. Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – McGraw-Hill, N.Y., 1965. – 241 p.

67. Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.

68. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise [Text] / Alfred D. Chandler. – Beard Books, 2003. – 480 p.

69. Drucker, Peter F. The Practice of Management [Text] / Peter F. Drucker. – Harper Business; Reissue edition, 2006. – 416 p.

70. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed [Text] / J.M. Higgins. – Chicago: The Dryden Press. – 1983. – 237 p.

71. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies / H. Mintzberg // Long Range Planning. – 1994. – Vol. 27, № 3. – P. 12–21.

72. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N. Y. : Free Press and Prentice Hall International, 1994. – 480 p.

73. Pearce, J.A. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation [2nd ed] [Text] / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985 – 1041 p.

74. Philip Kotler, Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.

75. Porter Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing

Industries and Competitors. Free Press, 1980 - 396 crop.

76. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging [Text] / D.E. Schendel, K.J. Hatten. – Academy of Management Proceedings, august. – 1972. – P.56–57.

77. Thompson, Arthur A. Strickland, A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 873 p.