

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658:656.01  
JEL Classification: F5

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2023 ГУСАК О. А.

УДК 658:656.01  
JEL Classification: L20; L91; P41

Гусак О. А.

### Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства

Метою статті є обґрунтування та формування теоретико-методичних основ стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Автором статті було розкрито залежність і значення категорії стратегії розвитку транспортного підприємства від зовнішніх змін ринкового сегмента, що є необхідним в умовах невизначеності, зростаючої швидкої мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції. У статті сформовано, обґрунтовано й удосконалено зміст і сутність складових стратегій управління розвитком транспортного підприємства. Акцентовано увагу на значенні інтеграційних процесів для транспортних підприємств щодо імплементації в свою роботу принципів сталого розвитку у сфері транспортної системи. Також було розглянуто етапи стратегічного управління та структуривання проблем як інструменту для оцінки ініціативи цілісно-орієнтованого мислення стосовно прийняття управлінських рішень. Одним із найбільш актуальних завдань сучасного менеджменту є формування моделі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, пошук сучасних і нових інструментів її реалізації, які здатні забезпечити економічний розвиток і його ефективне функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринку. Встановлено, що вирішення цього завдання залежить від своєчасного та попереднього формування карти дій стратегічного управління діяльністю підприємства. Сформована модель стратегічного управління розвитком транспортним підприємством дозволить систематизувати управлінські рішення, проблемні ділянки управління, забезпечить зниження невизначеності в питаннях відносного стану й ефективності діяльності підприємства в умовах мінливого стану зовнішнього середовища. У статті обґрунтовано практичну необхідність моделі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства для досягнення безперервної та ефективної роботи транспортного підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний розвиток, розвиток, транспортне підприємство, управління, управління розвитком транспортного підприємства, стратегічний розвиток транспортного підприємства, стратегічне планування, модель стратегічного управління розвитком.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Гусак Ольга Анатоліївна** – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** Okgagus81@gmail.com

UDC 658:656.01  
JEL Classification: L20; L91; P41

### Husak O. A. Strategic Management of the Development of a Transport Enterprise

The article is aimed at substantiating and forming theoretical and methodological foundations of strategic management of development of transport enterprise. The author of the article reveals the dependence and importance of the category of development strategy of transport enterprise on external changes in the market segment, which is necessary in conditions of uncertainty, the growing rapid variability of the environment and the need for instant response. The article forms, substantiates and improves the content and essence of the components of the strategy for managing the development of transport enterprise. Attention is focused on the importance of integration processes for transport enterprises regarding the implementation in their work of the principles of sustainable development in the field of transport system. The stages of strategic management and structuring of problems as an instrument for assessing the initiative of holistic-oriented thinking in relation to managerial decision-making were also considered. One of the most urgent tasks of modern management is the formation of a model of strategic management of the development of a transport enterprise, the search for modern and novel instruments for its implementation, which are able to ensure economic development and its effective functioning in both the domestic and the foreign markets. It is determined that the solution of this problem depends on timely and preliminary formation of a map of actions for strategic management of the enterprise's activity. The formed model of strategic management of the development of a transport enterprise will allow systematizing the managerial decisions, problem areas of management, will reduce uncertainty in matters of the relative state and efficiency of the enterprise in a changing situation of the external environment. The article substantiates practical necessity of a model of strategic management of development of a transport enterprise to achieve continuous and efficient operation of the transport enterprise.

**Keywords:** strategy, strategic development, development, transport enterprise, management, management of transport enterprise development, strategic development of transport enterprise, strategic planning, model of strategic development management.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Husak Olga A. – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Management and Administration, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: Okgagus81@gmail.com

**Вступ.** Сьогодні бізнес-середовище є нестабільним, невизначеним, неоднозначним і швидко мінливим. В умовах постійного виклику щодо досягнення стратегічних цілей транспортні підприємства вимушені швидко реагувати на основні транспортні процеси для здійснення ефективних поставок, системи управління транспортом, що забезпечує гнучке, масштабоване, стандартизоване управління транспортними процесами по всьому ланцюгу поставок. Все це є передумови перегляду і коригуванню існуючих стратегічних цілей підприємств.

Завдяки впровадженню системи управління транспортом власники бізнесу отримують можливість заощадити час доставки, зменшити витрати на фрахт, підвищити ефективність роботи складу, усунути ризики, пов'язані з відправкою продукції, а отже, підвищити ефективність ланцюга поставок і рівень задоволеності клієнтів, що є безумовною складовою ефективного функціонування транспортно-логістичного підприємства.

Стратегічне управління транспортними підприємствами набуває особливої актуальності як засіб втілення стратегічних цілей та інструмент досягнення мети, що уточнює цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стратегічного планування підприємства присвячено багато праць вітчизняних і закордонних науковців, серед яких Томпсон А., Стрикленд А. Дж. [1], Білопольський М., Чигарьов Д. [2], Гринько Т. [3], Головка Т., Сагова С. [4], Гудзь О. [5] та інші. Проте питання стратегічного управління розвитком транспортно-логістичного підприємства є мало вивченими через специфіку функціонування галузі та мінливого стану функціонування транспортної сфери.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Але варто підкреслити, що, незважаючи на досить велику кількість різних досліджень науковців щодо стратегічного управління розвитком підприємств, особливо транспортних підприємств, вивчення та практичне застосування залишається актуальним і відкритим питанням.

Цінність та орієнтири щодо стратегічного управління розвитком підприємства, їх реалізація в роботі транспортно-логістичного підприємства з роками змінюється, та виникає необхідність змінювати, удосконалювати існуючі пропозиції, які формує сучасність.

Однак дослідження науковців у цьому напрямку потребують певного розвитку у частині удосконалення інструментарію та їх впровадження щодо стратегічного управління розвитком транспортних підприємств.

**Метою** статті є обґрунтування та розробка теоретико-методичних основ удосконалення стратегічного управління розвитком транспортних підприємств. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: дослідження існуючих систем, моделей та методів стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, висвітлення системно-процесного підходу, визначення

важливості його застосування на транспортному підприємстві, встановлення залежності, які переваги надають нам використання цих методів та як впливають на розвиток транспортно-логістичного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою сучасної системи управління будь-яким суб'єктом господарювання є стратегія та стратегічне управління. Стратегічним управлінням називають частину реалізації стратегічного планування розвитку підприємства. Також іноді, говорячи про стратегічне планування, вживають словосполучення «strategic market management», тобто ринкове стратегічне планування. Застосування цих двох понять поруч – «стратегічний управління» та поняття «ринковий» означає, що при розробці стратегії слід більше орієнтуватися на ринок реалізації послуг та товарів і зовнішнє середовище, а не на внутрішнє та зовнішнє, що включає також внутрішню орієнтацію суб'єкта господарювання. Тобто сьогодні вітчизняні транспортні підприємства повинні мати зовнішню орієнтацію (споживачі, конкуренти та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий або ринковий підхід до управління. Це все лише актуалізується сучасним військовим станом в Україні, що підкреслює важливість швидкої адаптації та реакції на зміни ринку надання транспортних послуг.

Сутність стратегічного управління розвитком транспортно-логістичного підприємства полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримання здатності до виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Коротку систематизацію функціональних призначень сутності стратегічного управління транспортними підприємствами наведено в табл. 1.

Особливості розвитку транспортно-логістичного підприємства полягають у необхідності врахування можливих стратегій покращення фінансового стану підприємства, оцінці можливостей з урахуванням наявних ресурсів, ресурсних обмежень, а також зміни зовнішніх чинників.

Більшість підходів до формування процесу стратегічного управління розвитком підприємства відповідають загальноприйнятим методам стратегічного планування як найважливішої фази управлінського процесу. Це зрозуміло, оскільки результатом етапу планування є рішення щодо цілей, політики, стратегій та набору ключових показників розвитку, які реалізуються під час функціонування підприємства. У зв'язку з цим формалізований процес планування став основою для розробки моделі стратегічного управління розвитком транспортно-логістичного підприємства.

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

Базові стратегіями розвитку транспортних підприємств, які використовуються:

Зміст і сутність складових стратегій управління розвитком транспортного підприємства

Призначення	Зміст	Інструменти
Аналіз фінансових та економічних показників	Порівняльна характеристики	Нормативна документація, звіти, плани
Позиціонування підприємства в сучасних умовах функціонування	Аналіз минулого та сучасного стану підприємства	Інформація, статистика
Аналіз можливостей, обмеженості ресурсів	Огляди, дослідження аналогів	Облікові операції
Прогнозування підприємства на галузевому ринку	Регулювання структурних складових	Цілі та механізми реалізації
Планування стратегії	Визначення напрямлень взаємодії	Альтернативні варіанти
Реалізації обраної стратегії	Регулювання структурних складових	Засоби та ресурси реалізації бажаного результату
Координація дій по реалізації стратегії	Організація та оперативні дії виконання	Попереджувальні рішення
Коригування попередніх дій	Оцінка ситуації, що склалася	Виконання розрахункових операцій
Контроль за виконанням	Оцінювання результатів	Ухвалення рішень

Джерело: удосконалено автором з використанням [6]

- стратегія виживання і пристосування до ринкових умов;
- стратегія стабілізації становища підприємства;
- стратегія розвитку, що полягає у підвищенні рентабельності, прибутку тощо;
- стратегія лідерства, що досягається за рахунок економії на витратах і економії витрат;
- стратегія диференціювання, що полягає у створенні проекту, який має більшу цінність для споживачів;
- стратегія концентрації на сегменті, яка полягає в тому, що підприємства повинні задовольняти вимоги споживачів більш ефективно, ніж конкуренти.

На сьогодні у зв'язку з військовим станом в Україні більшість транспортних підприємств надають свої транспортні послуги на міжнародних ринках. Інтеграційні процеси реалізації транспортних послуг в країнах Європи та Європейського Союзу вимагають від транспортних підприємств бути залученими до імплементації сталого розвитку транспортної системи. Основні ідеї щодо переходу бізнес-сектора, а особливо транспортних підприємств, до сталого розвитку були закладені ще у 1990-х роках. Концепція сталого розвитку має бути включена в стратегічну політику підприємства, якщо вона відповідає принципам сталого розвитку [7].

Таким чином, це вимагає нової орієнтації та значного доопрацювання практик і процедур, але це не означає, що потрібно винаходити нові методи стратегічного управління розвитком транспортних підприємств та підприємств інших галузей.

У науковій літературі представлено широкий спектр різних концепцій, що стосуються транспортного сектора на шляху до сталого розвитку, але в цьому дослідженні ми обмежимося лише важливим питанням, що аналізується, – стратегічним управлінням. Так, світові науковці, дослідивши питання стратегічного управління розвитком підприємства, запропонували адаптовані моделі стратегічного

управління. Дослідження значною мірою сприяє розумінню проблем стратегічного управління та становлення сталого розвитку. Існує багато різноманітних моделей і систем управління багатокритеріальними рішеннями. Більшість науковців пропонують оцінювати ініціативи з енергоефективності, ціннісно-орієнтоване мислення, методологію та методи підтримки прийняття рішень, які забезпечують відповідний інструмент для інтегрованого сталого розвитку [8]. Було визначено, що існують три етапи стратегічного управління:

- структурування проблеми;
- аналіз проблеми;
- вирішення проблеми.

Існують шість кроків на етапі структурування проблеми:

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

Але, незважаючи на сучасні вимоги щодо імплементації нових стандартів у роботу підприємств, принципи, що реалізуються ринками, де вони функціонують, не перешкоджають приділяти першочергову увагу стратегічному плануванню для розвитку транспортного підприємства в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни.

Супроводжуваним елементом стратегічного управління є наявність альтернативних рішень стосовно вирішення проблемних ситуацій, сценаріїв розвитку подій і результатів рішень, що ставлять підприємства перед вибором кожного наступного кроку.

Сучасні наукові дослідження питань управління стратегічним розвитком підприємств базуються на зарубіжних вченнях, які складно пристосувати до реалій вітчизняної

економіки. Проте вони є вагомим науковим підґрунтям, яким не можна нехтувати.

Так, погляди сучасних вчених-економістів суттєво різняться, але головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства підприємством слід визначати за допомогою стратегічного мислення, яке проявляється у наступних рисах і є основою для швидкої реакції та адаптації до мінливих умов існування транспортних підприємств сьогодні:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів щодо діяльності підприємства, що можна визначити як відкрити соціально-економічну систему. Використання лише одного з перелічених вище підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання цих підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;
- визначення умов, у яких здійснює діяльність підприємства та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробити відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної, залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;
- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформулювати послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;
- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і, як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу;
- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю [9].

Враховуючи інтегрованість підприємства у сферу транспортну та необхідність створення сталої транспортної стратегії, ця модель повинна забезпечувати адекватну основу для вирішення різноманітних проблем, таких як змінні та обмежені ресурси (людські, матеріальні, інформаційні, погодні тощо), а також врахування поточних і майбутніх характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища.

При розробці моделі використовуються сучасні методи та прийоми стратегічного управління.

Це робить її комплексним і завершеним процесом, який починається зі стратегічного аналізу, потім формулювання та реалізації стратегії формулювання та реалізації стратегії і завершується наданням стратегії конкретної форми.

Модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства містить такі етапи:

- Стратегічний аналіз.
- Формулювання стратегічних варіантів.
- Вибір оптимального стратегічного варіанта.
- Реалізація обраної стратегії.
- Стратегічний контроль.

Кожна з цих фаз передбачає реалізацію послідовності взаємопов'язаних заходів, які можна згрупувати в декілька основних видів діяльності, наведених на рис. 1.

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

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

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

Стратегічне планування має передбачати розробку конкретного плану дій підприємства в межах наявної виробничої або управлінської проблеми. Тобто стратегічне планування має бути ситуаційним, щоб під час виникнення будь-яких прогнозованих обставин можна було швидко використати альтернативні управлінські рішення, а не розробити нову програму дій тоді, коли ситуація вимагає прийняття негайних заходів.

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

Завдяки новій моделі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства дозволяє всебічну реалізацію всіх елементів, забезпечить зниження невизначеності в питаннях відносного стану та ефективності діяльності підприємства в умовах мінливого стану зовнішнього середовища. Після чого з'являється можливість розробки та прийняття управлінських рішень щодо підвищення функціонування транспортного підприємства.

**Висновки.** Метою представлено дослідження було обґрунтування та формування теоретико-методичних основи для практичної реалізації стратегічного управління розвитком транспортного підприємства шляхом удосконалення стратегічного управління функціонування транспортного підприємства, за допомогою формування цієї системи та пошуку вдосконалення складових, які здатні забезпечити економічний розвиток та фінансову стійкість на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Було встановлено, що рішення цього завдання належить від ефективної стратегічної моделі управління транспортним підприємством. В першу чергу було розглянуто теоретичні засади та думки визначних авторів. Формування існуючої системи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства дозволило систематизувати проблемні ділянки управління функціонування більшості транспортних підприємств. Таким чином, виникла необхідність розробити й удосконалити існуючу модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

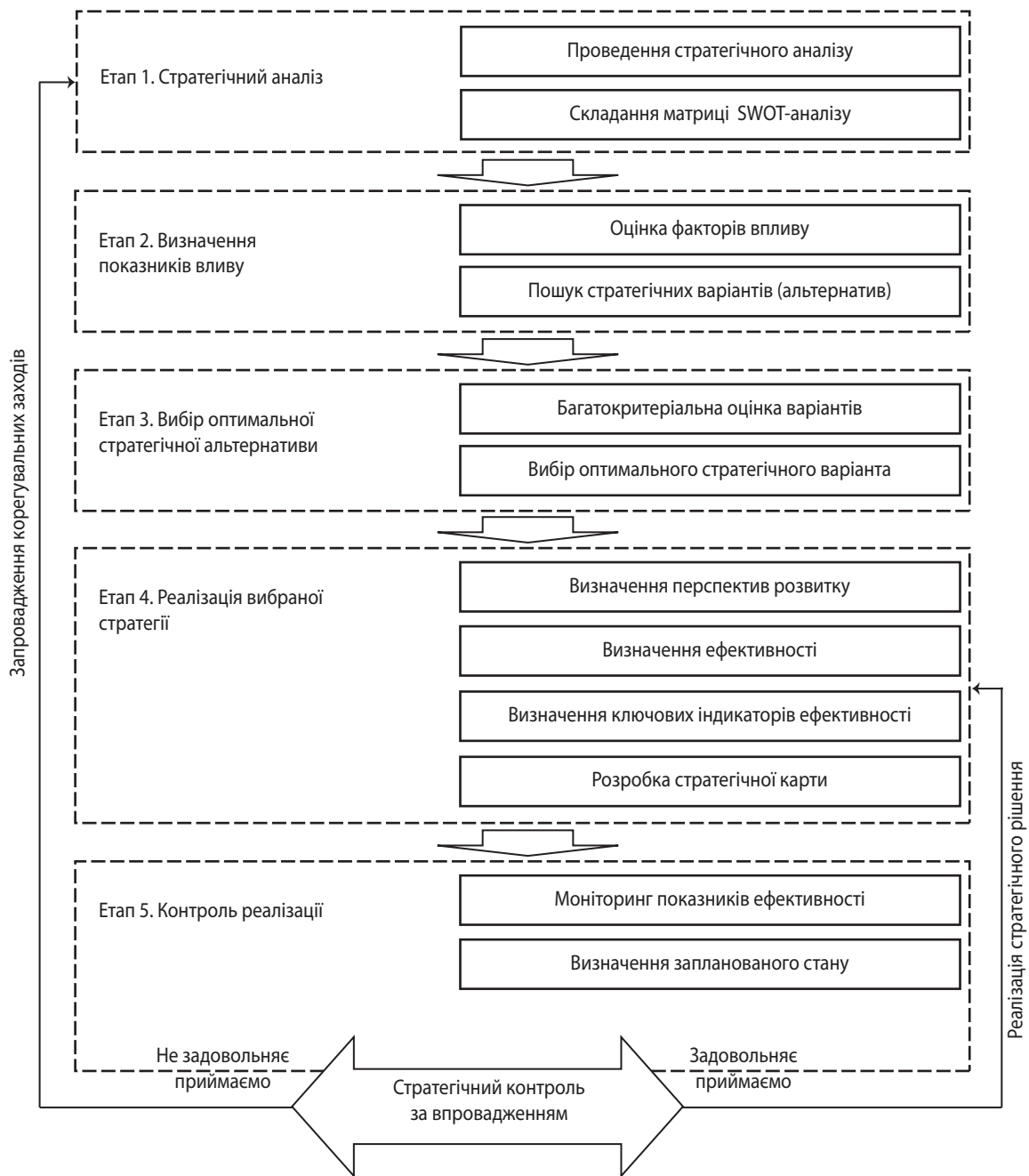


Рис. 1. Модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства

Джерело: сформована автором

Для збереження переваг підприємства заздалегідь визначено карту дій стратегічного управління діяльністю підприємства, що є одним із найнеобхідніших елементів, які надають можливості зростання, швидкої адаптації в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни в станах економіки або галузі як сьогодні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001.
2. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
3. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
4. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 198 с.

5. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352.

6. Шпарко М. В. Разработка структуры стратегического управления транспортными предприятиями. *Technology audit and production reserves*. 2016. No. 2/5 (28). P. 57–61.

DOI: 10.15587/2312-8372.2016.66076.

7. Deloitte & Touche. Business strategy for sustainable development. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 1992. URL: [https://www.iisd.org/system/files/publications/business\\_strategy.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf)

8. Domergue P., Markovic-Chénais S. Greening Transport: Reduce External Costs. Paris : International Union of Railways, 2012. URL: [https://uic.org/IMG/pdf/external-costs2012brochure\\_complete\\_web-2.pdf](https://uic.org/IMG/pdf/external-costs2012brochure_complete_web-2.pdf)

9. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 98–107.

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107.

## REFERENCES

Bilopolskyi, M. H., and Chyharyov, D. V. "Napriamky upravlinnia efektyvnistiu pry zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva" [Areas of Efficiency Management in Ensuring the Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2(33) (2017): 12-17.

"Deloitte & Touche. Business strategy for sustainable development". Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 1992. [https://www.iisd.org/system/files/publications/business\\_strategy.pdf](https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf)

Domergue, P., and Markovic-Chénais, S. "Greening Transport: Reduce External Costs". Paris : International Union of Railways, 2012. [https://uic.org/IMG/pdf/external-costs2012brochure\\_complete\\_web-2.pdf](https://uic.org/IMG/pdf/external-costs2012brochure_complete_web-2.pdf)

Holovko, T. V., and Sahova, S. V. *Stratehichniy analiz* [Strategic Analysis]. Kyiv: KNEU, 2012.

Hrynko, T. "Stratehiia yak instrument antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Strategy as a Tool of Anti-crisis Management at the Enterprise]. *Ekonomist*, no. 8 (2013): 51-53.

Hudz, O. I. "Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia" [Enterprise Development Strategy: Essence and Classification]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18 (2018): 346-352.

Hutsaliuk, O. M., and Bondar, Yu. A. "Upravlinnia stratehichnym rozvytkom transportnoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky" [Management of the Strategic Development of the Transport Infrastructure of the National Economy]. *Naukovyi visnyk IFNTUNH. Serii : Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*, no. 1(23) (2021): 98-107.

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107

Shparko, M. V. "Razrobotka struktury strategicheskogo upravleniya transportnymi predpriyatiami" [Development of the Structure of Strategic Management of Transport Enterprises]. *Technology audit and production reserves*, no. 2/5(28) (2016): 57-61.

DOI: 10.15587/2312-8372.2016.66076

Thompson, A. A., and Strickland, A. J. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2023 р.