

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Побережна З.М., д.е.н., доцент (Національний авіаційний університет)
Трухан О.Л., к.е.н., доцент (Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»)*

У статті досліджено науково-теоретичні основи формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами. Наведено класифікацію невизначеності оцінок ринку транспортних послуг та здійснено групування проблем, які гальмують розвиток ринку транспортних послуг в Україні. Представлено узагальнену систематизацію функціональних сфер визначення сутності стратегічного управління транспортними підприємствами. Сформовано структуру стратегічного управління транспортним підприємством. Узагальнено етапи розробки та реалізації стратегії розвитку транспортного підприємства

Ключові слова: *стратегія, стратегічне управління, транспорт, транспортне підприємство, транспортна галузь, стратегічний розвиток, стратегічний потенціал*

FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

*Poberezhna Z.M., Doctor of Economic Sciences, associate professor
(National Aviation University)*

*Trukhan O.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor
(Zhytomyr Institute of PJSC «MAUP University»)*

The article examines the scientific and theoretical foundations of the formation of a system of strategic management of transport enterprises. The strategic goals of the development of transport enterprises are defined as creating competitive advantages, eliminating the negative consequences of an unstable environment, ensuring profitability, balancing external requirements and internal business opportunities. The classification of the uncertainty of transport service market estimates is given. It has been established that the development of the transport services market in Ukraine is hindered by a number of problems, the main of which are: lack of own sources of funds; reduction of volumes of cargo and transport; underdevelopment of the relevant transport infrastructure; inconsistency of the technical and technological level of transport enterprises with the requirements of foreign partners; low level of service, unsatisfactory level of security and transport; significant ecological impact on the environment; low adaptation to consumer needs; partial non-compliance with quality standards. A generalized systematization of the functional areas of determining the essence of strategic management of transport enterprises is presented. The following are defined as the main strategies for the development of transport enterprises: survival strategy and adaptation to market conditions; strategy for stabilizing the company's position; development strategy, which consists in increasing profitability, efficiency, etc.; leadership strategies achieved through cost savings and economies of scale; differentiation strategy, which consists in creating a project that brings more benefits to consumers; a strategy of focusing on a segment that requires companies to more effectively satisfy

consumer requests than competitors. The structure of strategic management of the transport enterprise has been formed. The stages of development and implementation of the transport enterprise development strategy are summarized, among which the following are highlighted: strategic analysis of the organizational environment; development of the mission and goals; selection of strategy/strategies at different hierarchical levels; implementation of the development strategy; control and strategy adjustment.

Keywords: *strategy, strategic management, transport, transport enterprise, transport industry, strategic development, strategic potential*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування та розвиток транспортної галузі є основоположним фактором як для розвитку окремих регіонів, так і для України в цілому, оскільки наявність розвинених транспортних потужностей є необхідною умовою розвитку продуктивних сил, засобом задоволення попиту на вантажні та пасажирські перевезення й забезпечення соціально-економічної єдності держави. При цьому зменшується відстань між локалізацією виробництва, сировинними і споживчими пунктами. Це визначає необхідність розробки дієвої стратегії розвитку транспортної галузі України в якості її довгострокових цілей і завдань. Особливого значення набуває стратегічне управління транспортними підприємствами як засіб реалізації довгострокової програми дій, що уточнює цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Враховуючи сказане, наукова проблематика формування дієвої системи стратегічного управління підприємствами транспортної галузі набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом різні аспекти розробки, планування та реалізації стратегічного підходу в управлінні господарськими системами досліджувались у наукових публікаціях таких відомих західних та українських фахівців у галузі менеджменту як І. Ансофф, А. М. Мескон, Х. Мінцберг, Дж. Стринкленд, А. Томпсон, Ю.А. Бондар, М.П. Бутко, А.І. Гнатенко, О.М. Гуцалюк, Д.Є. Довгань, С.В. Оборська, В.Д.

Маркова, Ю.А. Поліщук, І.Т. Райковська, Л.В. Синиця, О.М. Тридід, З.С. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін. [2-7].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Слід зазначити, що у зв'язку з поглибленням нестабільності конкурентного середовища, в якому вітчизняні підприємства здійснюють свою господарську діяльність, ефективний їх розвиток зумовлений вимогою використання ефективних інструментів стратегічного управління, розробкою дієвих методів і важелів ефективних систем управління. Вагомого значення у цьому аспекті набуває пошук напрямів формування раціональної системи стратегічного управління транспортними підприємствами, оскільки саме транспортна галузь набуває стратегічного значення для розвитку усього промислового комплексу країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р [1] в рамках переходу до інтенсивного, інноваційного, соціально-орієнтованого шляху розвитку, Україна намагається увійти до переліку європейських країн з розгалуженою транспортною галуззю та інфраструктурою. Це потребує прийняття та реалізації стратегічних рішень, які сприятимуть розвитку транспортної галузі в довгостроковій перспективі. На сучасному етапі розвитку України стрижнем транспортної стратегії є активна участь держави в соціально-економічному

розвитку з метою підвищення якості транспортних послуг, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності вітчизняної транспортної системи, посилення інноваційності, соціальної та екологічної спрямованості розвитку транспортної галузі.

Метою Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року визначено розвиток інтегрованого до міжнародної транспортної системи безпечно функціонуючого та раціонального національного транспортного комплексу, задоволення потреб населення у перевезеннях та поліпшення конкурентних умов здійснення бізнесу для забезпечення стійкості та ефективності національної економіки [1].

За таких умов, стратегічними цілями розвитку транспортних підприємств вважаємо створення конкурентних переваг, усунення негативних наслідків нестабільного середовища, забезпечення прибутковості, збалансування зовнішніх вимог і внутрішніх можливостей бізнесу.

Це бачення враховуватиме всі бізнес-ситуації, з якими транспортні компанії можуть стикатися в повсякденному житті. Здатність компаній реалізовувати незалежну стратегію в усіх сферах робить їх більш гнучкими, стійкими та дозволяє адаптуватися до вимог часу та зовнішніх обставин [2].

Сучасні умови функціонування транспортних підприємств характеризуються ситуаціями стохастичних змін, неоднозначності та невизначеності. Це ускладнює прогнозування параметрів, визначення перспектив і прийняття зважених управлінських рішень. Актуальність цієї проблеми зростає із зростанням нестабільності економічних відносин. Проблема врахування невизначеностей пов'язана з впливом великої кількості зовнішніх факторів, які залежать від специфіки виробничої діяльності транспортних підприємств.

Класифікація невизначеності оцінок ринку транспортних послуг представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація невизначеності оцінок ринку транспортних послуг

Види невизначеності	Характеристики	Джерела
Невизначеність початкових умов	Недостатність інформації	Втрата чи несвоєчасність пошуку інформації
Невизначеність цілей	Неможливість вибору єдиної цілі	Багатоманітність цілей
Невизначеність стану	Незнання початкових умов	Непередбачуваність оцінок поточного стану ринку
Невизначеність технічна	Неможливість передбачування чітких результатів	Спрощення та заокруглення вербальних оцінок
Невизначеність стохастична	Ймовірнісний характер явищ, що досліджуються	Специфіка явищ та процесів
Невизначеність протидії	Конфліктні ситуації	Протидія сторін
Невизначеність тимчасова	Поява непередбачуваних чинників	Труднощі отримання інформації
Невизначеність прогнозування	Неоднозначність прогнозів	Специфіка галузі

Встановлено, що розвиток ринку транспортних послуг в Україні гальмується низкою проблем, основними з яких є [3]:

- відсутність власних джерел коштів;
- зменшення обсягів вантажів і транспорту;
- нерозвиненість відповідної транспортної інфраструктури;
- невідповідність техніко-технологічного рівня транспортних підприємств вимогам іноземних партнерів;
- низький рівень обслуговування, незадовільний рівень охорони та транспортного забезпечення;
- значний екологічний вплив на довкілля;
- низька адаптація до потреб споживача;
- часткова невідповідність стандартам якості.

Усі ці проблеми знижують стратегічну конкурентоспроможність транспортних підприємств та їх

привабливість на ринку транспортних послуг.

Для реалізації пропозицій щодо розвитку стратегічного управління транспортними підприємствами необхідний системний підхід до вдосконалення планування роботи транспортної компанії, формування загальної спрямованості на досягнення стратегічного успіху та інструментів прийняття рішень [3].

Саме тому, суть стратегічного управління транспортними підприємствами полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі постійного моніторингу та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою збереження здатності виживати та ефективно функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Узагальнена систематизація функціональних сфер визначення сутності стратегічного управління транспортними підприємствами представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Узагальнена систематизація функціональних сфер визначення сутності стратегічного управління транспортними підприємствами

Призначення	Зміст	Інструменти
Вивчення фінансово-економічних показників	Порівняння характеристик та значень	Нормативні документи, звіти
Позиціонування компанії в сучасних умовах діяльності	Аналіз минулих і теперішніх ситуацій	Інформація, статистика
Аналіз можливостей, ресурсних обмежень	Відгуки, аналоги	Бухгалтерські операції
Прогноз компанії на ринку транспортних послуг	Прагнення до досягнення цілей	Цілі та механізми розвитку
Стратегічне планування	Визначення напрямку взаємодій	Пошук варіантів та альтернатив
Реалізація обраної стратегії	Регулювання структурних компонентів	Шляхи і засоби досягнення бажаного результату
Координація заходів щодо реалізації стратегії	Організація виконання	Проактивні рішення
Виправлення попередніх дій	Оцінка поточної ситуації	Здійснення розрахункових операцій
Контроль виконання	Оцінка результатів	Ухвалення рішення

Особливостями розвитку фінансового стану підприємства, оцінки транспортного підприємства є необхідність можливостей і ймовірностей успіху, розгляду можливих стратегій поліпшення врахування ресурсів, обмежень, а також

зовнішніх факторів.

Стратегія розвитку транспортного підприємства – це каркас, на якому базуються конкретні завдання стратегічних рішень щодо конкретних питань функціонування підприємства [2].

Можна стверджувати, що основними стратегіями розвитку транспортних підприємств можуть бути наступні [2; 3]:

- стратегія виживання та адаптація до ринкових умов;
- стратегія стабілізації становища підприємства;
- стратегія розвитку, що полягає у збільшенні прибутковості, ефективності тощо;
- стратегії лідерства, що досягаються за рахунок економії витрат і економії на масштабах;
- стратегія диференціації, яка полягає у створенні проекту, який приносить більше переваг споживачам;
- стратегія фокусування на сегменті, який вимагає від компаній ефективнішого задоволення запитів споживачів, ніж конкуренти.

Стратегічні рішення, що приймають підприємства на транспортному ринку наступні [4; 5]:

- реконструкція підприємства;
- впровадження інновацій у співпраці з постачальниками та споживачами;
- вихід на нові сегменти ринку;
- придбання та злиття компаній.

Дослідження показали, що сучасна структура транспортного ринку поділяється на два сектори, один з яких – це виробництво транспортних засобів, запасних частин, комплектуючих і сервісне обслуговування, інший – транспорт, технічне обслуговування, профілактичні та ремонтні роботи. Стратегічне управління транспортними підприємствами полягає в забезпеченні необхідного балансу між транспортною галуззю та зовнішнім середовищем для переміщення необхідних ресурсів.

Структуру стратегічного управління транспортним підприємством можна

розглядати як сукупність елементів, реалізація яких характеризується відкритістю та динамічністю, репрезентуючи процес стратегічного управління.

Узагальнюючи думки авторів [2; 6; 7], визначено, що етапи розробки та реалізації стратегії розвитку транспортного підприємства мають бути такими:

1. Стратегічний аналіз організаційного середовища.
2. Розробка місії та цілей.
3. Вибір стратегії/стратегій на різних ієрархічних рівнях.
4. Реалізація стратегії розвитку.
5. Контроль та коригування стратегії.

Розглянемо особливості стратегічного управління транспортними підприємствами з урахуванням поетапної реалізації цієї стратегії.

Транспорт відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України. Транспортна система створює умови для економічного зростання та підвищує конкурентоспроможність національної економіки та якість життя населення. Географічні особливості України визначають першорядну роль транспорту в розвитку конкурентних переваг країни в частині реалізації її транзитного потенціалу.

Однак сьогодні можна відзначити ряд проблем транспортної галузі України, які вирішальним чином впливають на ефективність її функціонування. До них належать: низька ефективність і якість транспортних послуг; значна перевантаженість дорожньої мережі, що впливає на швидкість доставки вантажів і пасажирів; відсутність передумов для організації чесної конкуренції; підвищення аварійності та тяжкості наслідків аварії; негативний вплив транспортної діяльності на довкілля та здоров'я громадян; зниження транзитного потенціалу країни.

Вважаємо, що у контексті реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [1], ймовірними виявляються два сценарії

розвитку транспортної галузі: мінімальний та максимальний. Мінімальний варіант сценарію враховує вдосконалення транспортної галузі на основі інерційного імпортноорієнтованого технологічного варіанту розвитку економіки. Також передбачає енергетично-сировинний розвиток економіки, включаючи збереження промислового піднесення, а також покращення та стимулювання транзитного потенціалу країни. Максимальний варіант сценарію - бажання зайняти лідируючі позиції в деяких науково-технічних галузях, а також у фундаментальних дослідженнях. Такий сценарій передбачає інноваційне зростання і досягнення певних конкурентних переваг у ряді наукомістких галузей.

Особливості стратегічного розвитку транспортних підприємств зумовлені характерними ознаками, які відрізняють їх від підприємств інших галузей. Організації транспортної галузі є матеріальною основою суспільного поділу праці та сполучною ланкою між циклами виробництва та споживання, підприємствами промисловості та сільського господарства, гірничодобувними та переробними галузями, економічними районами та населенням [3].

Транспортний ринок відрізняється від інших ринків насамперед тим, що транспортна послуга існує лише тоді, коли вона надається. Транспортна послуга має й інші характеристики послуг: неможливість оцінки якості перед доставкою; неможливість накопичення; складність надання послуги знову з такою ж якістю. Ці характеристики створюють певні труднощі при порівнянні, оцінці та маркетингу послуг на ринку транспортної галузі. Водночас, складність розробки стратегії розвитку транспортного підприємства різко зростає в мультимодальних перевезеннях, у тому числі міжнародних.

В контексті проблематики дослідження пропонуємо виділити такі основні принципи стратегічного управління транспортними підприємствами [6; 7]:

- свідомий і обґрунтований вибір цілей і стратегії розвитку;

- постійний пошук нових форм і заходів для підвищення конкурентоспроможності організації;

- створення гнучкої організаційної структури, що забезпечує пошук найкращих умов для функціонування та розвитку компанії, а також її адаптацію до зовнішнього середовища;

- розробка стратегії, що враховує унікальні можливості організації;

- чітке розмежування питань стратегічного та оперативного керівництва організацією.

Розробляючи стратегію розвитку транспортного підприємства, необхідно враховувати фактори впливу, які, як відомо, можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Найбільш невизначений вплив мають фактори навколишнього середовища, тому їх дослідженню слід приділяти більше уваги.

Вибираючи стратегію і спосіб її реалізації, керівник транспортної компанії може вибрати лише такий шлях розвитку, який не суперечить вимогам законодавства, а також прийнятим у суспільстві соціальним і громадянським нормам. Сьогодні все більше і більше транспортних компаній повинні брати до уваги суспільні цінності та пріоритети. Наприклад, турбота суспільства про збереження навколишнього природного середовища призводить до проблем у підвищенні екологічності виробничої діяльності, в тому числі в транспортній галузі. Це тому, що транспорт є джерелом шкідливих викидів у навколишнє середовище [2].

Крім того, вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність транспортних підприємств характеризується тим, що напрямок впливу може бути однаковим для всіх компаній галузі, але сила цього впливу різна в залежності від розміру компанії. Адже чим більша транспортна компанія, тим більший вплив на неї впливають фактори зовнішнього середовища.

Що стосується такого фактора зовнішнього середовища, як конкуренція, то слід зазначити, що транспортні підприємства в умовах ринкової економіки повинні координувати свою діяльність, а не конкурувати. Це необхідно для досягнення певного рівня показників якості транспорту та зниження вартості транспортної складової в кінцевій ціні вантажу.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на діяльність транспортних підприємств, можна відзначити значний вплив високої капіталомісткості процесу перевезення вантажів і пасажирів. Високі витрати на придбання транспортних засобів вимагають, щоб вони використовувалися якомога інтенсивніше. У зв'язку з цим транспортні підприємства повинні постійно прагнути до скорочення простоїв транспорту, що сприятиме зниженню постійних витрат і збільшенню позитивного фінансового результату.

Висновок. За результатами проведеного дослідження визначено проблеми розвитку ринку транспортних послуг, основними з яких є: нестача власних коштів, зменшення обсягів вантажів і перевезень, відсутність відповідної інфраструктури, невідповідність техніко-технологічного рівня транспортних компаній іноземним аналогам, низька рівень обслуговування, незадовільний рівень безпеки при перевезеннях, значний екологічний вплив на навколишнє середовище, адаптація до потреб споживачів, дотримання стандартів якості. Водночас, запропоновано основні стратегії розвитку транспортних компаній: стратегію виживання та адаптації до ринкових умов, стратегію стабілізації позиції компанії, стратегію розвитку, стратегію лідерства, стратегію диференціації, стратегію концентрації на одному ринковому сегменті. Можна констатувати, що потреба та важливість стратегічного управління транспортними підприємствами в даний час значно зростає. Водночас, обираючи стратегію розвитку транспортних підприємств, важливо

враховувати специфіку їх функціонування та чинники, що впливають на них.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. *Законодавство України*: веб-сайт. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text> (дата звернення: 30.05.2023).

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

3. 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.

4. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 65-72.

6. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106-117.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ : 2014. 700 с.

REFERENCES

1. Pro skhvalennya Natsional'noyi transportnoyi stratehiyi Ukrayiny na period do 2030 roku: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 30 travnya 2018 r. №

430-р. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sayt.
URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#Text>. (in Ukrainian)

2. Synytsya L.V. (2015). Formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya rozvytkom transportnoho pidpryyemstva na osnovi otsinky yoho innovatsiyanoi aktyvnosti [Formation of a system of strategic management of the development of a transport enterprise based on an assessment of its innovative activity]. *Ekonomika: realiyi chasu*. №4 (20). pp. 267-271. (in Ukrainian)

3. Hutsalyuk O.M., Bondar YU.A (2021). Upravlinnya stratehichnym rozvytkom transportnoyi infrastruktury natsional'noyi ekonomiky [Management of the strategic development of the transport infrastructure of the national economy]. *Naukovyy visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti*. №1 (23). pp. 98-107. (in Ukrainian)

4. Stratehichnyy menedzhment [Strategic management] : navch. posib. / Za zah. red. Butka M. P. K.: «Tsentр uchbovoyi literatury», 2016. 376 p. (in Ukrainian)

5. Hnatenko A.I., Polishchuk YU.A. (2017). Aktual'ni pytannya zaprovadzhennya stratehichnoho pidkходу v menedzhment pidpryyemstv Ukrainy [Current issues of introducing a strategic approach to the management of Ukrainian enterprises]. *Teoriya i praktyka derzhavnoho upravlinnya*. № 2 (57). pp. 65-72.

6. Raykovs'ka I.T. (2015). Model' suchasnoho stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom: zmist i komponenty [The model of modern strategic enterprise management: content and components]. *Visnyk ZHDTU*. №3 (73). С. 106-117.

7. Shershn'ova Z.YE. (2014). Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: pidruchnyk. Kyiv: KNEU: 700 p.