

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС–АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
"_____" _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО–ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Формування стратегії розвитку транспортно-логістичного підприємства»

Виконавець: Швачко Ростислав Андрійович

Керівник: к.е.н., доцент Сімкова Тетяна Олексіївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Швачко Ростислава Андрійовича
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 26.03.2024 р. № 445/ст
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи визначення стратегії розвитку підприємства; аналіз стратегічного розвитку транспортного підприємства; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: класифікація видів стратегій підприємства; алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства; Процес SWOT-аналізу; основні економічні показники діяльності ТОВ «ДАКАР-ТРАНС» за період 2020–2022 рр.; показники ліквідності ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»; показники фінансової стійкості ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»; розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»; чинники впливу на вибір програми стратегічного розвитку ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»; стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»; програма стратегічного розвитку оновлення парку транспортних засобів ТОВ «ДАКАР-ТРАНС».

6. Календарний план–графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	13.05.2024	
2.	Дослідити теоретичні основи визначення стратегії розвитку підприємства	14.05.2024– 17.05.2024	
3.	Провести аналіз стратегічного розвитку транспортного підприємства	18.05.2024– 23.05.2024	
4.	Написання вступу та висновків	24.05.2024– 28.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024– 03.06.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024– 07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна СІМКОВА
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Ростислав ШВАЧКО
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування стратегії розвитку транспортного підприємства»: 50 с., 7 рис., 10 табл., 31 використане джерело, 3 додатки.

СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», предмет дослідження – формування стратегії розвитку для здійснення ефективної підприємницької діяльності.

Мета – розроблення теоретичних і аналітичних аспектів, практичних рекомендацій з формування та підвищення стратегічного розвитку транспортного підприємства.

Методологічну й теоретичну базу дослідження становили роботи вітчизняних і закордонних вчених і фахівців в сфері стратегічного розвитку підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані матеріали державної статистики, звітні дані підприємств. Для досягнення поставленої мети дослідження в роботі було використано системний підхід, порівняльний аналіз та синтез, метод історичної аналогії.

Значущість виконаної роботи та висновків полягає в тому, що формування стратегії розвитку підприємств забезпечує успішне функціонування, фінансову стабільність і розвиток підприємства у конкурентному середовищі автотранспортних послуг, збільшення ефективності і результативності його діяльності.

Рекомендації щодо використання результатів – теоретичні положення й методичні та практичні рекомендації щодо визначення заходів щодо формування стратегії розвитку підприємств можуть бути використані на вітчизняних автотранспортних підприємствах.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічний зміст поняття «стратегія розвитку підприємства».....	8
1.2. Класифікація видів стратегій підприємства.....	11
1.3. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».....	24
2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».....	25
2.3. Визначення конкурентоспроможного стану підприємства на ринку автотранспортних перевезень.....	33
2.4. Напрямки формування стратегії розвитку ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».....	36
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

В умовах післявійськового розвитку економіки в Україні перед вітчизняними компаніями постане проблема визначення основних напрямів діяльності, які дозволять вирішити проблему існування в конкурентному середовищі і водночас сформуванню стратегію подальшого розвитку.

Довгостроковий сталий розвиток компанії стає можливим лише за умови постановки чітких перспективних цілей та розробки чітких шляхів їх досягнення. Правильно розроблена стратегія, яка стане основою для керівництва компанії в управлінні її діяльністю, дозволить їй не лише активно розвиватися, а й забезпечувати важливі довгострокові конкурентні переваги. Подальша відбудова в Україні призведе до зростання кількості підприємств у всіх галузях економіки, а отже, питання розробки стратегії є дуже важливим і актуальним.

Суттєвий внесок у теорію стратегічного розвитку здійснили вітчизняні вчені, зокрема, Ареф'єва О.В., Годун В.М., Коваленко Н.В., Андрієнко М. М., Сафонік Н. П., Дудік А. О., Сімкова Т.О., Жураківський В.В., Побережна З.М., Близнюк А. О., Кудрявцева О. В., Гирило В. Я., Кириченко Г. В., Ковальчук А.М., Рижевська Н. В., Кудрявцев В. М. та ін [1;2;3;4;6;7;11].

Формування стратегії компанії має на меті отримання прибутку, забезпечення умов для розвитку та допомагає їй «вижити» на конкурентному ринку. В Україні наразі спостерігається політична нестабільність, відсутність належної виробничої та соціальної інфраструктури, неналежне інформаційне забезпечення і корупція – все це негативно впливає на споживчий ринок, а обґрунтованість розвитку компанії в довгостроковій та короткостроковій перспективі сприяє покращенню позицій компанії на ринку.

Попри великий попит серед національних та іноземних компаній на обґрунтований стратегічний план розвитку, власне розробка «стратегії розвитку

підприємства» залишається невизначеною, що зумовлює актуальність обраної теми.

Метою дослідження є визначення основних пріоритетних напрямків діяльності компанії та розробка на цій основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є формування стратегії розвитку для ефективної підприємницької діяльності. Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».

Теоретичною базою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі управління, маркетингових досліджень, стратегічного планування, підприємництва, законодавчі та нормативно–правові акти, а також інші джерела.

У процесі дослідження використано такі методи дослідження: системний аналіз і синтез, порівняльний і компаративний аналіз, економічний аналіз господарських показників, аналіз літературних джерел, моніторинг та спостереження. Інформаційну базу дослідження склали: фахова література, монографії, наукові статті з проблем теорії та практики формування стратегії розвитку підприємства, нормативно–правові акти та законодавчі матеріали, статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність підприємства, а також матеріали Інтернет–ресурсів. Практичне значення одержаних результатів складається в розробці методичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств, які можуть бути використані українськими транспортними підприємствами різних форм власності.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані у матеріалах XV Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами», м. Київ, НАУ, 11–12 квітня 2024 р. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць і 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст поняття «стратегія розвитку підприємства»

Попри велику кількість наукових досліджень та вагомі здобутки у сфері обґрунтування теоретичних засад розвитку підприємництва, суть та класифікація конкретних проявів на рівні підприємства наразі не є чітко окресленими.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який створений уповноваженим на те органом держави або органами місцевого самоврядування, або іншими уповноваженими суб'єктами для забезпечення суспільних та особистих потреб в результаті системного виконання робіт у сфері виробництва, науково–дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності. Економічна природа підприємства полягає в тому, що воно спрямоване на отримання прибутку.

Кожна компанія працює у фінансовому середовищі, тому фінансова стабільність компанії та стабільність, яку гарантує фінансовий менеджмент цієї компанії, є необхідними умовами.

«Розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, що відповідають розвитку підприємства» [9].

«Економічний розвиток являє собою економічний процес, елементами якого є: економічне зростання, що здійснюється внаслідок структурних змін в економіці і забезпечує збільшення валового внутрішнього продукту й доходу на душу населення; економічний занепад» [16].

Для підприємства необхідно забезпечити довгостроковий розвиток, що припускає наявність і реалізацію визначеної стратегії.

Попри розмаїття визначень та інтерпретацій стратегії, її метою є досягнення довгострокових конкурентних переваг, що гарантують високу прибутковість компанії. Поняття «стратегія можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку» [4].

Стратегія розвитку включає в себе диверсифікацію та реструктуризацію виробництва з метою прискорення оборотності капіталу, зниження витрат, вдосконалення якості продукції та оновлення асортименту. Її важливими елементами є пошук нових ринкових ніш та вдосконалення менеджменту [6; 8].

Реалізація стратегії розвитку може відбуватися лише в умовах, яким сприяють певні фактори (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори сприяння стратегічному розвитку [30]

Стратегія розвитку вимагає суттєвих капіталовкладень, а менеджери вітчизняних компаній стикаються з проблемою невідповідності між бажаним станом об'єкта управління та його поточним станом, відображеним у цілях.

Зрозуміло, що для того, щоб розробити стратегію розвитку, кожна компанія повинна спочатку проаналізувати та оцінити такі сфери своєї діяльності: місію та можливості її досягнення; конкурентні переваги на ринку; можливості організації бізнесу; ринки або сегменти ринку, на яких працює компанія; різноманітність продукції або послуг, що надаються; ресурси; структуру компанії та менеджмент.

Таким чином, основним завданням формулювання бізнес-стратегії є розробка плану дій або окресленої стратегії та її адаптація до постійно мінливого середовища.

Стратегія потрібна підприємству для того, щоб виявити і визначити напрямки досягнення своїх цілей і виконання своєї місії. Інакше кажучи, стратегія для компанії, як зазначають відомі економісти А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд, – це «пряма вказівка на те, як перемістити компанію з того місця, де вона знаходиться зараз, туди, де вона хоче бути; це засіб досягнення бажаних результатів» [12].

Отже, «стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку» [21]. Стратегія розвитку містить у собі диверсифікацію та реструктуризацію виробництва з метою прискорення оборотності капіталу, зниження собівартості, поліпшення якості продукції та оновлення асортименту. Вона також фокусується на пошуку нових ринкових ніш і вдосконаленні менеджменту.

1.2. Класифікація видів стратегій підприємства

Вагомою складовою розвитку підприємництва є вибір стратегії, яка дозволяє ефективно використовувати існуючі ресурси та сильні сторони компанії. Система класифікації видів стратегій підприємства (табл. 1.1) містить різні ознаки, за допомогою яких стратегії поділяються на окремі групи [2;14].

Таблиця 1.1

Класифікація видів стратегій підприємства

Ознаки класифікацій	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	Корпоративна Ділова Функціональна Операційна
За функціональним критерієм	Маркетингова Виробнича Фінансова Організаційна Соціальна
За конкурентною позицією на ринку	Лідера Претендента Послідовника Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат Лідерства за витратами Диференціації Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації Диверсифікації
За масштабом розробки	Загальна (генеральна) Допоміжна (підтримуюча)
Залежно від темпів розвитку	Росту Обмеженого росту Стабільності Скорочення
Залежно від економічного стану підприємства	Ліквідації Вживання Стабілізації Зростання
Залежно від термінів реалізації	Довгострокова Середньострокова Короткострокова
Залежно від методу вибору цільового ринку	Товарної спеціалізації Сегментної спеціалізації Односегментної концентрації Вибіркової спеціалізації Повного охоплення
Залежно від ринкового попиту	Маркетингу розвитку Стимуляційного маркетингу Конверсійного маркетингу Маркетингу підтримування Ремаркетингу

Що стосується класифікації стратегій розвитку, то можна виділити наступні типи стратегій розвитку бізнесу, які також називають базовими, основними або еталонними стратегіями (Таблиця 1.2). Вони відображають підходи до забезпечення зростання компанії і передбачають зміну стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, сектору, позиції компанії в секторі, технології. Кожен елемент може знаходитись в одному з двох станів: наявному або новому. Наприклад, стосовно продукту це можуть бути рішення виробляти той же продукт або перейти на виробництво нового продукту [5; 21; 27; 31].

Таблиця 1.2

Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
<i>Стратегії концентрованого зростання</i>			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвитку ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвитку продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
<i>Стратегії скорочення</i>			
Ліквідація підприємства	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж підприємства
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини підприємства	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Проаналізуємо основні групи стратегій [7; 10; 15; 18; 23].

Стратегія концентрованого зростання, або стратегія проникнення на ринок, полягає у збільшенні обсягів продажу одного і того ж продукту на

наявних ринках. Ця стратегія реалізується за рахунок збільшення частки ринку або за рахунок підвищення інтенсивності споживання продукту (збільшення частоти покупок, кількості використовуваного продукту, нових можливостей використання продукту).

Стратегія посилення ринкової позиції передбачає, що компанія робить все можливе, щоб зайняти з товаром кращу позицію на ринку. Реалізація цієї стратегії вимагає суттєвих маркетингових зусиль.

Стратегія розвитку ринку – наявний продукт необхідно продавати на нових для нього географічних ринках або сегментах ринку. Стратегія розвитку ринку застосовується за таких умов: існують нові неосвоєні або не заповнені ринки; з'являються нові канали дистрибуції, які є дешевшими, надійнішими та якіснішими за існуючі; є надлишкові виробничі потужності; є капітал та трудові ресурси, необхідні для розширення виробництва.

Стратегія розвитку продукту передбачає зростання за рахунок виробництва нової продукції, яка буде продаватися на ринку, де компанія вже займає домінуюче становище. Ця стратегія передбачає оновлення продукту (розширення продуктової лінійки, модернізацію існуючого продукту, створення нового продукту) для продажу на існуючих ринках.

Стратегії інтегрованого зростання передбачають розширення компанії шляхом приєднання нових структур. Компанія може використовувати ці стратегії, якщо вона має сильний бізнес, не може реалізовувати стратегії концентрованого зростання і, в той же час, інтегрований розвиток не суперечить її довгостроковим цілям. Компанія може проводити інтегроване зростання через поглинання або внутрішнє розширення. В обох випадках позиція компанії в секторі змінюється.

Стратегії диверсифікованого зростання застосовуються тоді, коли компанія більше не може розвиватися на ринку з цим продуктом у цьому секторі. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є: стратегія центральної (концентричної) диверсифікації; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації.

Стратегія центрованої диверсифікації ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів на вже існуючому ринку. Іншими словами, існуюче виробництво залишається в основі бізнесу, а нове виробництво створюється з використанням існуючих технологій та спеціалізованої системи дистрибуції. Суть центрованої диверсифікації зводиться до того, що компанія починає виробляти нові продукти, які пов'язані з існуючими продуктами з точки зору технології та маркетингу.

Стратегія горизонтальної диверсифікації дозволяє шукати можливості зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів, які потребують нових технологій. При такій стратегії компанія зосереджується на виробництві технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували наявні ресурси компанії, наприклад, у сфері постачання. Новий продукт повинен бути спрямований на споживача основного продукту і доповнювати за своїми якостями продукт, що вже виробляється. Необхідною умовою реалізації цієї стратегії являється попередня оцінка власної компетенції компанії у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломератної диверсифікації передбачає, що компанія розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з існуючими і продаються на нових ринках. Це є однією з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішна реалізація залежить від багатьох факторів, серед яких компетентність існуючої команди, особливо менеджерів, сезонність ринку, наявність необхідних фінансових ресурсів та інше.

Стратегія скорочення полягає у відмові від неприбуткових продуктів, продажу збиткових підрозділів або виходу з ринків. Стратегію скорочення застосовують тоді, коли немає іншого варіанту, тому її ще називають «стратегією останньої можливості».

Стратегії скорочення підприємств використовують для свідомого зменшення обсягів виробництва. Існує чотири типи стратегій скорочення компанії [3; 17; 20; 26:29]:

- стратегія ліквідації – являє собою останній випадок стратегії скорочення, що реалізується тоді, коли компанія не може продовжувати вести бізнес;

- стратегія «збору врожаю» – дозволяє відмовитися від довгострокового бачення бізнесу на користь максимізації доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до збиткових бізнесів, які неможливо вигідно продати, але які можуть приносити дохід у період «збору врожаю». Ця стратегія дає змогу зменшити витрати на закупівлі та оплату праці і максимізувати дохід за рахунок продажу наявного продукту та скорочення виробництва;

- стратегія виведення частини компанії – стратегія, за якої компанія закриває або продає один зі своїх бізнес-підрозділів з метою здійснення довгострокових змін у межах бізнесу. Ця стратегія зазвичай реалізується диверсифікованими компаніями, коли їм потрібно залучити кошти для розвитку більш перспективних бізнесів або для започаткування нових бізнесів, які більше відповідають довгостроковим цілям компанії. Ця стратегія припускає продаж певної частини матеріальних активів. Застосовується, якщо: результати діяльності одного з підрозділів є неприйнятними в довгостроковій перспективі, що відображається на результатах діяльності підприємства в цілому; доцільно відмовитися від непрофільних виробництв і сконцентрувати зусилля на профільних видах діяльності;

- стратегія скорочення витрат – полягає у пошуку можливостей та прийнятті відповідних заходів для зменшення витрат. Вона спрямована на ліквідацію невеликих джерел витрат, а її впровадження має тимчасовий або короткостроковий характер. Реалізація цієї стратегії передбачає скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення чисельності працівників і навіть звільнення персоналу, припинення виробництва

нерентабельної продукції та закриття нерентабельних потужностей. Можна припустити, що стратегія скорочення витрат трансформується в попередні стратегії скорочення витрат при продажу підрозділів та основних засобів.

Варто відмітити, що на практиці нерідко обирають комбіновану стратегію, що являє собою поєднання вищезазначених альтернатив. Це особливо доречно для великих компаній, які працюють у кількох сегментах.

Тому важливою складовою розвитку підприємства є вибір стратегії, яка дозволить ефективно використовувати існуючі ресурси та сильні сторони компанії. Існують різні типи стратегій розвитку бізнесу, які також називають базовими, ключовими або еталонними.

1.3. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

«Функціонування підприємства за умов структурно–мінливого середовища висуває на перший план вирішення ряду проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку, його позиціонування на ньому, формуванням конкурентного статусу і підтримкою його в умовах загострення конкуренції. Вирішенню цих питань сприятиме обґрунтована стратегія розвитку» [19].

Для забезпечення успішної реалізації стратегії необхідно керуватися визначеною послідовністю. Щоб ефективно розробити стратегію, її потрібно спочатку детально спланувати, визначившись, в якій послідовності будуть організовані блоки процесу розробки стратегії. З цією метою складається алгоритм розробки стратегії (рис. 1.2) [1; 16; 25].

Першим етапом розробки стратегії розвитку бізнесу є формування візії або стратегічного бачення. Стратегічне бачення – це представлення власників і топ–менеджменту про необхідний стан компанії, який може бути досягнутий за наявності вигідних умов функціонування.



Рис. 1.2. Алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства

Довготривалий, стійкий економічний розвиток компанії потребує від систем управління чіткого розуміння та керованості факторами розвитку та основними процесами, що складають основу конкурентних переваг. Таким чином, другим етапом розроблення стратегії розвитку є вироблення стратегічних намірів як основного напрямку розвитку, який визначає цілі й ефективність діяльності компанії, з орієнтацією на пошук можливостей зростання як усередині компанії, так і в її зовнішньому середовищі.

Основні вимоги, яким мають відповідати стратегічні наміри, доцільно звести до наступних положень [3; 22; 28]:

1. Стратегічні наміри відбивають основні напрями та процеси, які формуватимуть нові конкурентні переваги компанії та підтримуватимуть існуючі.

2. Стратегічні наміри розробляються на довгострокову перспективу і є векторами для всієї компанії, тому вони повинні бути сформовані максимально обґрунтовано і коректно (не бажано їх кардинально змінювати).

3. Стратегічні наміри мають бути зрозумілими та логічними, оскільки вони є основою для визначення та обґрунтування стратегічних цілей.

4. Стратегічні наміри окреслюють напрямок розвитку компанії, який включає в себе організаційні та інші зміни, а тому можуть бути спрямовані не тільки на наявні ресурси, можливості та потенціал, але й на перспективні напрямки бізнес–процесів та потенціал, який компанія повинна набути.

5. Будь–який стратегічний намір має бути підкріплений управлінськими можливостями для його реалізації, які виявляються в процесах стратегічного планування, що ведуть до стратегічного мислення, стратегічної логіки, стратегічного розподілу ресурсів та прийняття стратегічних рішень.

Потім за запропонованим алгоритмом визначається місія. Місія – це кінцева мета компанії. Вона спрямована на потреби суспільства, а отже, і на споживачів, чії потреби вона задовольняє. Від точності формулювання місії залежить подальша стратегія розвитку підприємства.

Від місії ми переходимо до стратегічного аналізу, який виступає фільтром, крізь який проходять всі цілі, завдання та процеси. На цьому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, її можливостей і загроз, оцінюється правильність і реалістичність поставлених цілей.

Методологічним матеріалом можуть слугувати методи стратегічного планування. Аналіз найвідоміших методів стратегічного планування представлено в таблиці 1.3 [4; 13; 24].

Наведені в табл. 1.3 методи мають певні недоліки та переваги, які дозволяють і роблять можливим та зручним їх застосування для вітчизняних компаній. У процесі розробки стратегії розвитку доцільно використовувати такі методи: SWOT–аналіз, модель БКГ, метод LOTS, факторний аналіз тощо.

Таблиця 1.3

Методи стратегічного планування

Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
1	2	3	4	5	6
Модель БКГ					
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; Питомі витрати	Матриця 2x2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів; не робиться аналіз причини явища; побудова відбувається на не чіткому визначенні частки ринку; змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Модель М. Портера					
Структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів—замінників; положення постачальників у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовують показники: рентабельність виробництва і ринкова частка	Порівняльний аналіз; осі координат; матриця 2x2	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідність для проведення аналізу кваліфікованих кадрів зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збиранням даних	Застосування можливе й необхідне
Метод «McKinsey»					
Привабливість ринку; конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, матриця 3x3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення фірми; пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства; високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці спірна; втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес портфеля підприємства	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів

Продовження табл. 1.3

Метод LOTS					
Існуюче положення фірми; стратегії діяльності; довгострокові цілі; короткострокові цілі; кадровий потенціал; плани розвитку; організація менеджменту	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Тест—таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу; не оцінюється підприємство за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
SWOT—аналіз					
Внутрішнє й зовнішнє середовище; маркетинг; фінанси; виробництво; організація й кадрові	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості/загрози, сильні/слабкі сторони; таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити загрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності підприємства	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; для аналізу оточуючого середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значних витрат часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідне
Метод експертного оцінювання					
Продукти; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумовуються оцінки та порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово—господарську діяльність	Піддаються оцінці лише елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховуються кон'юнктура ринку й галузева структура	Застосування можливе

При розробленні стратегії розвитку найчастіше використовується матриця «якісного» стратегічного аналізу, її ще називають матрицею SWOT–аналізу. Схематично процес SWOT–аналізу зображено на рис. 1.3.

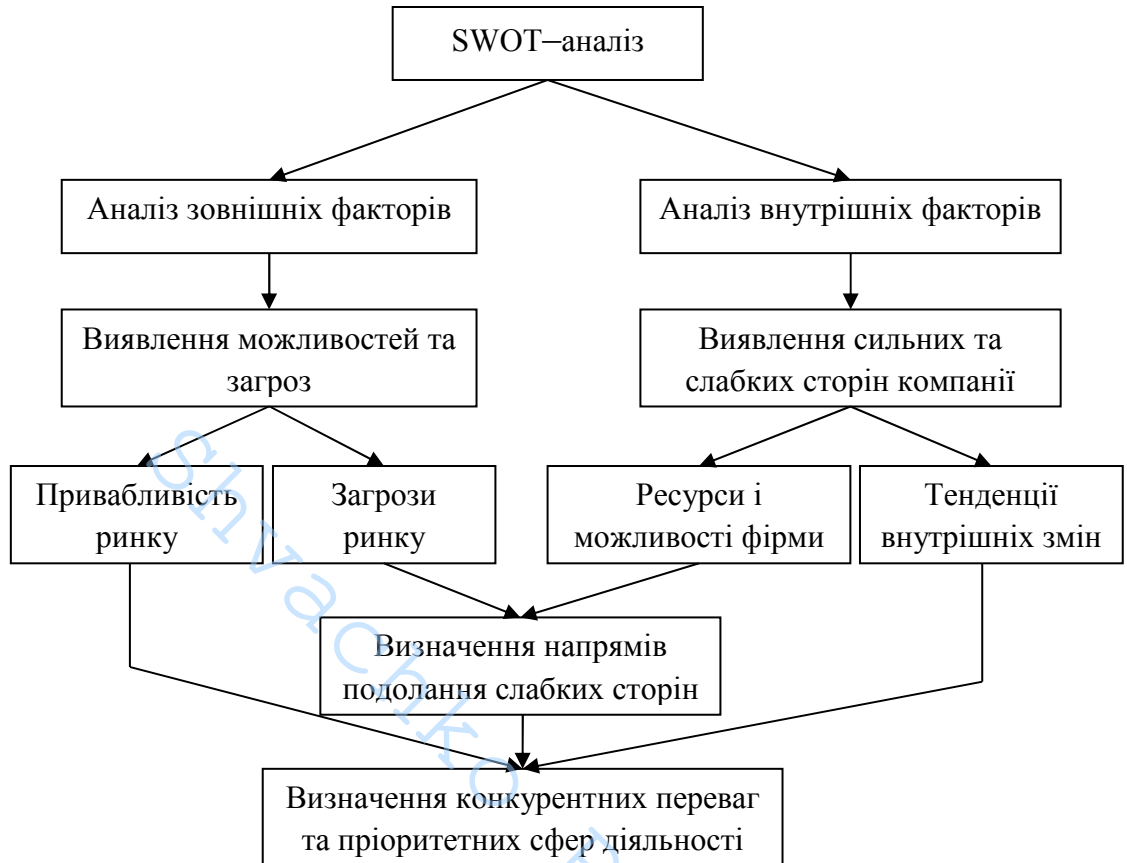


Рис. 1.3. Процес SWOT–аналізу

Методика SWOT–аналізу полягає у виявленні можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) у зовнішньому середовищі, сильних сторін (Strengths) і слабких сторін (Weakness) у внутрішньому середовищі, встановленні зв'язків між ними шляхом побудови матриці, визначенні стратегічних проблем і варіантів розвитку підприємства, а також визначенні альтернатив розвитку організації.

Ключовим елементом SWOT–аналізу, який є основою для формування маркетингової стратегії компанії, є матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (рис. 1.4).

Аналізуючи середовище підприємства, слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть перетворюватися на свою протилежність: нездійснена можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент, або, навпаки, завчасно передбачена загроза може створити додаткову перевагу для організації, якщо конкуренти не усунуть її.

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1 2 ...		1 2 ...	
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле «СіМ» (Сила і Можливості)		Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)	
1 2 ...					
Слабкі сторони		Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)		Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)	
1 2 ...					

Рис. 1.4. Матриця SWOT-аналізу

Модель БКГ набула найбільшого поширення завдяки своїй зручності. Модель БКГ являє собою матрицю 2x2 (Додаток А). Горизонтальна вісь представляє ринкову частку кожної бізнес-одиниці, а вертикальна вісь – річні темпи зростання галузі. Матриця також розділена на дві частини по осі абсцис, що дозволяє виділити дві області, одна з яких містить бізнес-сектори зі слабкими конкурентними позиціями, а інша – з сильними. Кожному квадрату в моделі БКГ дається своя назва: «зірки», «дійні корови», «собаки» і «знаки питання» («важкі діти»).

Матриця БКГ дає можливість вивчити грошові потоки, інвестиційні потреби та прибутковість кожного бізнес-сектора, а також переваги перерозподілу фінансових ресурсів багатогалузевої компанії між бізнес-секторами з метою оптимізації її бізнес-портфеля [16].

Метод LOTS передбачає деталізоване і послідовне опрацювання різних бізнес–питань на різних рівнях і з різним ступенем складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до окремого проекту в межах компанії. Послуга включає 9 етапів і охоплює такі питання: поточна ситуація; стратегія; довгострокові цілі; короткострокові цілі; методи та об'єкти аналізу; людські ресурси; плани розвитку; організація управління; звітність. При обговоренні цих питань можна використовувати різні моделі бізнес–стратегії та способи вирішення проблем. Головна мета – виробити позицію, яка дозволяє компанії, підрозділу або окремій особі правильно будувати свої відносини із зовнішнім середовищем [18].

Відтак, процес розробки стратегії розвитку бізнесу включає формування візії, або стратегічного бачення, розробку стратегічних намірів та місії компанії, стратегічний аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, вибір та реалізацію стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАКАР-ТРАНС» (далі – «ТОВ») було створено 13 серпня 2009 року відповідно до чинного законодавства і діє на підставі статуту.

Товариство є юридичною особою за законодавством України. ТОВ «ДАКАР-ТРАНС» має самостійний баланс, банківський рахунок, печатку зі своєю назвою, штампи, фірмовий логотип, фірмові бланки та інші реквізити.

Місцезнаходження, юридична адреса компанії: Україна, Київська область, Вишгородський район, місто Вишгород, провулок Квітневий, будинок 2.

Основним видом діяльності товариства є транспортно–експедиційна діяльність, направлена на задоволення суспільних потреб у транспортних послугах, розробка та впровадження нових технологій на транспорті та в транспортно–експедиційній діяльності; практична імплементація науково–технічних досягнень: виконання інших видів робіт та надання послуг.

Предметом діяльності компанії являється:

- здійснення перевезень вантажів; забезпечення транспортно–експедиційних послуг для зовнішньоторговельного транспорту та транзитних вантажів;
- обробка транспортних вантажів, складське господарство;
- внутрішні та міжнародні автомобільні перевезення пасажирів і вантажів;
- ремонт, технічне та сервісне обслуговування автотранспортних засобів та електромеханічного обладнання;
- оптово–роздрібна торгівля паливом та іншими нафтопродуктами;

- оптово–роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям;
- комерційна діяльність в оптовій, роздрібній торгівлі та сфері охорони здоров'я з продажу продовольчих і непродовольчих товарів, харчових продуктів і сільськогосподарської продукції, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- посередницька діяльність у сфері комісійної торгівлі;
- торговельно–закупівельна діяльність, у тому числі закупівля сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки у громадян;
- надання посередницьких послуг у купівлі–продажу товарів народного споживання тощо.

Серед макроекономічних факторів, які впливають на діяльність ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», можна виділити наступні: вартість матеріально–технічних ресурсів (рухомого складу, паливно–мастильних і ремонтних матеріалів, запасних частин тощо); рівень амортизаційних відрахувань; рівень заробітної плати; асортимент вантажів; природно–кліматичні умови; розташування продуктивних сил; матеріально–технічне забезпечення; стан доріг.

Таким чином, серед внутрішньовиробничих факторів мікросередовища виділяються наступні: експлуатація рухомого складу; покращення та запровадження наукової організації праці; використання трудових ресурсів; виконання режиму економії матеріальних ресурсів.

За час своєї діяльності компанія встигла зарекомендувати себе як надійний партнер і підрядник. На діяльність ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» впливає постійне зростання цін на паливно–енергетичні ресурси, запасні частини та військовий стан в країні.

2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»

Результатом діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» є транспортні перевезення вантажів, специфіка яких полягає в тому, що виробництво

співпадає з їх реалізацією і, як наслідок, не може бути незавершеного виробництва. Виробничий процес перевезеного вантажу проходить за межами підприємства. Витрати на транспортування вантажу автомобільним транспортом додаються до витрат на виробництво цього вантажу.

Розрахунок та динаміка показників стану власності компанії наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники основних виробничих засобів ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»

Показник	Роки			Абс. відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
1. Частка основних засобів в активах	0,45	0,45	0,35	-0,10	-0,10
2. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6399	0,6603	0,6828	0,0429	0,0225
3. Коефіцієнт відновлення	0,0279	0,0640	0,0010	-0,0179	-0,0540
4. Коефіцієнт вибуття	0,0466	0,0306	0,0368	-0,0098	0,0062

Проведений аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, дозволяє зробити висновок, що в цілому динаміка показників основних виробничих засобів на ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» за аналізований період є негативною. Частка основних засобів в активах зменшилася на 0,1 у 2022 році, хоча цей показник залишався стабільним у 2020–2021 роках. Ці тенденції свідчать про погіршення ситуації з активами, особливо для транспортної компанії.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшувався протягом аналізованого періоду, хоча темпи його зростання дещо знизилися у 2022 році порівняно з 2021 роком. Разом зі значним зниженням коефіцієнта оновлення протягом 2020–2022 років та незначним зростанням коефіцієнта вибуття у 2022 році це свідчить про активне старіння основних засобів та значно повільніші темпи їх оновлення, а отже, зменшення виробничих потужностей у майбутньому.

Структура основних засобів компанії є позитивною, адже активна частина незначно перевищує пасивну і зростає вищими темпами. Більшу частину – понад 40% – займають транспортні засоби, що є досить типовим для транспортної компанії. Крім того, досить значною є частка будівель та споруд – дещо менше 40%. Протягом аналізованого періоду структура основних засобів залишалася стабільною, що свідчить про відносну стабільність бізнесу.

Основні фінансово–економічні показники компанії та їхня динаміка за період з 2020 по 2022 роки наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» за період 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Абс. відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	12389,2	17419,0	18751,0	6361,8	1332,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	10324,3	14516,0	15626,0	5301,7	1110,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	329,4	1206,0	352,0	22,6	–854,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	–130,7	94,0	–166,0	–35,3	–260,0
Власний капітал, тис. грн.	1036,6	1131,0	965,0	–71,6	–166,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5350,8	5390,8	5408,3	57,5	17,5
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	208	204	196	–12	–8
Фондовіддача	1,93	2,69	2,89	0,96	0,20
Фондоозброєність праці на 1 працівника, грн.	25,73	26,43	27,59	1,87	1,17
Рентабельність діяльності підприємства, %	–1,27	0,65	–1,06	0,20	–1,71

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2020–2022 років відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 6361,8 тис. грн, а порівняно з 2021 роком у 2022 році виручка збільшилася на 1332 тис. грн. Чистий дохід також зріс на 5301,7 тис. грн за весь аналізований період. Проте у 2020 та 2022 роках компанія зазнала збитків у розмірі 130,7 тис. грн та 166 тис. грн відповідно. Прибутковою її діяльність була лише у 2021 році, коли чистий прибуток склав 94 000 грн.

Таким чином, аналіз стану власного капіталу дозволяє зробити висновок, що протягом аналізованого періоду відбулося зменшення власного капіталу на 71 600 грн та 166 000 грн у 2021 та 2022 роках відповідно.

Середньорічна вартість активів ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» протягом 2020–2022 років зростала, але повільнішими темпами: з 5 350,8 тис. грн до 5 408,3 тис. грн.

Подібні тенденції прослідковуються і щодо середньооблікової кількості працівників, яка зменшилася з 208 до 204 у 2021 році та до 196 у 2022 році.

Водночас показники фондоозброєності та фондівіддачі, розраховані на основі цих даних, протягом аналізованого періоду зростали. Фондовіддача з кожної гривні, інвестованої в основні засоби, становила 2,89 грн у 2022 році порівняно з 2,69 грн та 1,93 грн у 2021 та 2020 роках відповідно. Фондоозброєність зросла на 1,87 грн на одного працівника за три роки – з 25,73 грн у 2020 році до 27,59 грн у 2022 році.

Рентабельність ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» була позитивною лише у 2021 році, хоча й становила лише 0,65%. У 2020 та 2022 роках цей показник був негативним.

Отже, можна зробити висновок, що, не зважаючи на позитивну структуру основних засобів, фінансовий стан ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» за період 2020–2022 рр. в основному є незадовільним, оскільки, попри зростання обсягів реалізації, інші показники, такі як рентабельність, чисельність працівників та власний капітал, мають тенденцію до зниження. Також негативним фактом є те, що

протягом аналізованого періоду діяльність компанії була прибутковою лише у 2021 році, в якому чистий прибуток склав 94 тис. грн.

Проведемо розрахунок та аналіз показників ліквідності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» за період 2020–2022 рр., які представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» за період 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Абс. відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9659	0,8946	0,8747	-0,0912	-0,0198
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8831	0,8261	0,8041	-0,0790	-0,0220
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0108	0,0288	0,0137	0,0029	-0,0151
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2549	0,2727	0,2102	-0,0447	-0,0625

Провівши аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, слід зробити висновок про низький рівень ліквідності компанії, а також про її значне зниження в цілому за період. Так, коефіцієнт поточної ліквідності не досягав нормативу 1,5 у жодному з аналізованих років і, більше того, знизився протягом 2020–2022 років до значення 0,87, хоча темпи зниження у 2022 році дещо зменшилися порівняно з 2021 роком. Величина коефіцієнта швидкої ліквідності незначно перевищує максимально допустиме значення, але у 2022 році він наближається до нього максимально, досягаючи рівня 0,804, що свідчить про відносно високу здатність підприємства сплачувати поточні зобов'язання при умові вчасного проведення розрахунків з дебіторами, а отже і про позитивні динаміки.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності досягає нормативного значення лише у 2021 році, а в інші роки цей показник є дещо нижчим, що вказує на недостатню кількість найбільш ліквідних активів у власності підприємства, а отже, на його спроможність негайно погасити досить невелику частину своїх боргів, що в майбутньому може створити проблеми з платоспроможністю.

Коефіцієнт фінансової автономії знаходиться більш ніж удвічі нижче ідеального значення і також знижується протягом аналізованого періоду, досягнувши значення 0,2102 у 2022 році. Це свідчить про значну залежність підприємства від позикових коштів, яка створює додаткову загрозу через низький рівень показників ліквідності і платоспроможності.

Розрахунок та динаміку показників фінансової стійкості компанії наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Абс. відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт фінансової залежності	3,9227	3,6676	4,7575	0,8348	1,0900
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7612	-0,6348	-0,6528	0,1084	-0,0180
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,7451	0,7273	0,7898	0,0447	0,0625
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	2,9227	2,6676	3,7575	0,8348	1,0900
Показник фінансового лівериджу	0,3421	0,3749	0,2661	-0,0760	-0,1087
Коефіцієнт оборотності активів	2,1452	3,5343	3,5762	1,4309	0,0418
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,3721	13,393	14,910	5,5382	1,5167

Таким чином, провівши аналіз показників, представлених у таблиці 2.4, можна зробити висновок, що ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» є фінансово нестійким протягом усього періоду, оскільки коефіцієнт фінансової залежності збільшується досить високими темпами і до 2022 року перевищує нормативне значення більш ніж удвічі, досягнувши рівня 4,78. Це свідчить про істотну залежність підприємства від кредиторів. Негативне значення коефіцієнта

маневреності власного капіталу підтверджує загальні тенденції, показуючи недостатність власного капіталу ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» для фінансування своєї поточної діяльності. Очевидно, що коефіцієнт концентрації позикового капіталу виходить за межі нормативного значення 0,5 і протягом аналізованого періоду зростає майже до 0,8. Показник фінансового левериджу протягом 2020–2022 рр. більший за нормативне значення 0,25, але на кінець періоду він знижується і досягає рівня 0,27. Це вказує на зменшення залежності компанії від довгострокового позикового капіталу, що означає поглиблення фінансової залежності за рахунок короткострокових кредитів.

Значення показників оборотності активів та власного капіталу зростають протягом аналізованого періоду, хоча темпи зростання обох показників у 2022 році є незначно нижчими порівняно з 2021 роком. Це свідчить про прискорення оборотності активів та власного капіталу компанії, а отже, про достатню ефективність збутової політики компанії та наявність позитивних тенденцій розвитку.

Загалом ефективність використання оборотного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості зростає у 2021 році та знижується у 2022 році, що є характерним для аналізованої компанії. Проте темпи зростання все ще перевищують темпи зниження за окремими активами та зобов'язаннями, що свідчить про позитивні тенденції в діловій активності компанії. Тривалість обороту дебіторської заборгованості завжди трохи менша за тривалість обороту кредиторської заборгованості, що також є позитивним показником, оскільки позикові кошти повертаються підприємству швидше, ніж потрібно повертати фінансові ресурси, отримані в кредит. Загалом тривалість одного обороту активів скоротилася майже на 70%, що є надійним показником зростання бізнесу компанії. Таким чином, комплексний аналіз ділової активності компанії свідчить про позитивні зміни в її діяльності.

Розрахуємо та проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», які представлені в таблиці 2.5.

Показники рентабельності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»

Показник	Роки			Абс. відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
Рентабельність продукції	– 0,0105	0,0054	–0,0089	0,0017	–0,0142
Рентабельність основної діяльності	– 0,0127	0,0065	–0,0106	0,0020	–0,0171
Рентабельність сукупного капіталу	– 0,0272	0,0229	–0,0380	–0,0108	–0,0609
Рентабельність власного капіталу	– 0,1186	0,0867	–0,1584	–0,0398	–0,2451

Аналіз рентабельності дозволяє зробити висновок, що ця група показників досягає позитивних значень лише у 2021 році, а у 2022 році відбувається спад за всіма досліджуваними показниками.

Рентабельність загального капіталу зросла з –2,72% до 2,29% у 2021 році, але впала до –3,8% у 2022 році. Рентабельність власного капіталу зросла з –11,86% у 2020 році до 8,67% у 2021 році, тобто на понад 20%, але впала майже на чверть у 2022 році. Водночас операційна (чиста) рентабельність зросла з –1,27% до 0,65% у 2021 році та знизилася до –1,06% у 2022 році.

Рентабельність продукції за аналізований період майже не змінилася: у 2021 році вона зросла майже на 1,6% – з –1,05% до 0,54%, а у 2022 році знизилася на трохи більше ніж 1,4% або до –0,89%.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» у 2020–2022 роках є незадовільним, адже більшість проаналізованих показників не відповідають нормативним значенням і мають тенденцію до погіршення, але це переважно пов'язано з впливом фінансової кризи. Позитивні показники попереднього періоду свідчать про можливість пошуку резервів для покращення фінансового стану компанії та відновлення достатнього рівня її прибутковості.

2.3. Визначення конкурентоспроможного стану підприємства на ринку автотранспортних перевезень

Визначення конкурентного статусу підприємства необхідно розпочати з аналізу середовища, в якому функціонує ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».

До основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток компанії, можна віднести такі зовнішні фактори, як нестабільність української економіки, воєнний стан, часті зміни в законодавстві, природне середовище, яке характеризується трьома порами року, науково–технічний прогрес та соціокультурний фактор. Наразі позиція компанії є досить міцною та стабільною, але, перебуваючи на етапі розвитку, вона ще більше розширює свої можливості.

Основним драйвером попиту на продукцію ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» є споживча потреба в послугах з перевезення вантажів, надання супровідної документації та контролю.

З переселенням населення з прифронтових територій і потребою в транспортних послугах зростає потреба в транспортно–експедиторських послугах.

Що стосується конкуренції на ринку, то компанія має велику кількість конкурентів. Деякі компанії зазвичай з'являються лише на кілька місяців і, не знайшовши свого сегмента ринку, самоліквідуються, незважаючи на те, що їхні ціни зазвичай нижчі, ніж у конкурентів. Це можна пояснити тим, що на цьому ринку при виборі постачальника покупець керується трьома основними факторами: якість (надійність в експлуатації, термін служби); ціна; термін поставки.

Ще одним важливим фактором є час доставки, який має тенденцію до збільшення при транспортуванні товару з–за кордону. Все це негативно впливає на діяльність малих підприємств, і вони поступово зникають, не витримуючи конкуренції.

Оцініть фактори, що діють у секторі, які можна спрогнозувати, а в деяких випадках і контролювати. Для цього потрібно скористатися моделлю Портера: поява нових конкурентів; загроза появи товарів–замінників; тиск з боку споживачів; тиск з боку постачальників; конкуренція між ustalеними компаніями.

Новими конкурентами можуть бути стартапи або вже існуючі компанії, розвиток яких передбачає освоєння виробництва цього продукту. Обсяги споживання настільки високі, що вони хочуть виробляти продукт на власних виробничих потужностях для економії витрат. Поява нових конкурентів обумовлена вхідними бар'єрами – перешкодами, які необхідно подолати, щоб увійти в галузь.

Залізничний або морський транспорт є поширеним замінником автомобільного транспорту. Наразі на ринку існують певні сегменти споживачів, які підтримують автомобільний транспорт і цінують переваги цього способу доставки вантажів.

Відсутність тиску з боку клієнтів. На даному етапі своєї діяльності компанія налагодила тісні зв'язки з волонтерами та внутрішньо–переміщеними особами (ВПО) і постійно збільшує свою частку на ринку індивідуальних та середніх споживачів завдяки якості своєї продукції. Отже, можна зробити висновок, що споживачі погоджуються з ціновою політикою компанії.

Для визначення стратегічних напрямків діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» було досліджено позиції компаній–конкурентів за обраними показниками за п'ятибальною шкалою; рейтинг показників (тобто їх важливість для споживача), можливості компаній–конкурентів щодо покращення показників.

За результатами дослідження були сформульовані стратегії ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» по відношенню до обраних показників. Результати дослідження зведені в таблицю 2.6.

Розроблення стратегічних напрямів щодо сильних сторін

ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»

Показник	Позиції ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»	Позиції ТОВ «Транс–Принт»	Важливість показника для замовника транспортни	Можливість ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», щодо вдосконалення показника	Стратегії
Технологія	3	5	Низька	Середня	Зниження інвестицій
Витрати	3	4	Середня	Висока	Розвиток, вкладання інвестицій, концентрація зусиль
Якість	5	3	Висока	Середня	Підтримування позиції
Сервіс	5	2	Висока	Висока	Підтримування позиції

Оцінки експертів виставлялися за 5–бальною шкалою. В опитуванні взяли участь чотирнадцять провідних експертів досліджуваної компанії.

З таблиці видно, що компанія–конкурент ТОВ «Транс–Принт» за показником «технологія» посідає більш високе місце, ніж ТОВ «ДАКАР–ТРАНС». Однак цей показник не є суттєвим для цільового ринку. Крім того, наша компанія має середні можливості для покращення цього показника. Тому стратегічним напрямком для показника «технологія» є зменшення інвестицій.

За показником «витрати» ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» має середню позицію (оцінка 3), а конкурент має вищу позицію (оцінка 4). Цей показник не дуже важливий для споживача, але наша компанія має великі можливості для покращення. Тому стратегія компанії за показником «витрати» полягає в розвитку, інвестуванні та концентрації зусиль.

За показником «якість» наша компанія значно випереджає своїх конкурентів. Цей показник має високий рівень важливості для споживача, а компанія має середній рівень можливостей для його покращення. Тому стратегічна орієнтація – утримання позицій.

Пріоритетним напрямком стратегії для ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» є сервіс, оскільки він є дуже важливим для споживача, і компанія має великі можливості для його покращення, на відміну від конкурентів. Тому стратегія компанії за показником сервісу полягає в утриманні своїх позицій. Таким чином, одним з основних завдань аналізу сильних і слабких сторін компанії є визначення її конкурентної переваги. Сильна сторона компанії стає конкурентною перевагою, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку.

Проведений в даній роботі аналіз фінансово–економічних показників діяльності компанії свідчить про в цілому стабільний стан компанії, а аналіз конкурентного статусу компанії дозволив виявити сильні сторони діяльності компанії і послужив основою для розробки стратегій розвитку даної компанії.

2.4. Напрямки формування стратегії розвитку ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»

Стратегія автотранспортного підприємства повинна розглядатися як сфера діяльності вищого керівництва компанії. Для формулювання стратегічної програми розвитку необхідно дослідити зовнішні та внутрішні фактори з метою визначення найбільш значущих для підприємства, які можуть мати позитивний або негативний вплив на його діяльність. Основні фактори, що впливають на вибір стратегічної програми розвитку ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», представлені на рис. 2.1.

Загальна (базова) стратегія, як головний напрямок, є ядром стратегічного планування і формується керівництвом компанії. Її розробка вирішує основні завдання: вибір і реалізація основних елементів загальної стратегії компанії; встановлення конкретної функції для кожного з підрозділів ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».

Вважаємо, що серед існуючих типів загальних стратегій досліджувані транспортні компанії можуть обрати один з різновидів або застосовувати певні комбінації різних типів.

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих бізнес-лініях та їх підтримання. Можливими стратегічними альтернативами є: економія, тобто перегляд витрат, поживлення діяльності; зміни, тобто скорочення витрат, інтенсифікація фінансової діяльності; ринкова рівновага.



Рис. 2.1. Чинники впливу на вибір програми стратегічного розвитку ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»

Стратегія зростання відображає намір компанії збільшити обсяг послуг, прибутку тощо. Стратегічними альтернативами можуть бути: інтенсифікація ринку, тобто поглинання компаній-конкурентів шляхом придбання контрольного пакету акцій; злиття (об'єднання на паритетних правах в єдину організацію); диференціація; співпраця між компаніями та кооперація.

Стратегія скорочення застосовується, коли компанія потребує

перегрупування після тривалого періоду зростання або в умовах ринкового спаду (кризи). Її стратегічними альтернативами є: скорочення: відмова від виробництва нерентабельних транспортних послуг, надлишкової робочої сили; додатковий пошук ефективних шляхів використання ресурсів; ліквідація (у разі банкрутства): знищення компанії, розпродаж її активів.

Стратегія виживання застосовується у випадку глибокої кризи підприємства. Її стратегічними альтернативами є: загальноекономічна, яку іноді називають портфельною стратегією, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій компанії, визначає обсяг капітальних вкладень у кожний з її підрозділів, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля компанії.

Стратегічні альтернативи автотранспортного підприємства доцільно узагальнити у вигляді таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства
ТОВ «ДАКАР–ТРАНС»

Різновиди загальної стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
Росту	1 Обсяг перевезень 2 Дохід 3 Швидкість зростання	1 Інтенсифікація ринку: поглинання конкуруючих ТОВ «ДАКАР–ТРАНС» шляхом придбання контрольного пакету акцій; об'єднання на приблизно рівних умовах у рамках єдиної організації 2 Диференціація 3 Міжфірмове співробітництво
Стабільності	1 Дохід на обсяг перевезень 2 Дохід на акції 3 Швидкість поживлення	1 Економія: ревізія витрат, поживлення 2 Зрушення: зменшення витрат, активізація фінансової діяльності 3 Балансування на ринку
Скорочення	Критичний аналіз: – фінансового стану	1 Згортання: відмова від нерентабельних послуг, зайвої робочої сили 2 Пошук ефективних шляхів використання ресурсів 3 Ліквідація: знищення підприємства, розпродаж його активів
Вживання	Критичний аналіз: – послуг та ринків – фінансового стану – управління	1 Загальна економія 2 Експансія на основному ринку 3 Перебудова системи управління

Характерною особливістю автотранспорту є те, що виробничий процес у цій галузі матеріального виробництва складається з експлуатації рухомого складу на лінії та технічного обслуговування транспортних засобів на виробничій базі. Ці фундаментальні особливості виробничого процесу, в свою чергу, вимагають раціонального виконання різноманітних операцій, пов'язаних з організацією руху і перевезень, забезпеченням технічної справності рухомого складу та його безперебійного постачання паливно–мастильними та іншими експлуатаційними матеріалами, підбором необхідного персоналу та його підвищенням кваліфікації, організацією праці, звітності, налагодженням фінансових взаємовідносин із замовниками тощо.

Нижче наведені напрямки реалізації програми стратегічного розвитку ТОВ «ДАКАР–ТРАНС».

Перший – товарна ніша, що передбачає захоплення широкої товарної ніші достатнього розміру і прибутковості, з певним потенціалом зростання, яка підходить підприємству з точки зору потужностей і досвіду і яка, в той же час, залишається поза сферою інтересів компаній–лідерів. У цьому сенсі можна запропонувати, використовуючи наявний виробничий і кадровий потенціал, технічне обслуговування і ремонт автотранспорту стороннім організаціям, які мають на своєму балансі транспортні засоби, але не мають достатніх ремонтних потужностей.

Другий – маркетинговий, який передбачає постійне дослідження ринку та відповідні дії щодо ціни на послуги. Можна запровадити систему знижок для постійних клієнтів. Нижчі ціни приваблять нових клієнтів, що призведе до збільшення доходів.

Третій – імідж, що відрізняється від інших, який передбачає створення та підтримку іміджу, що суттєво відрізняється від конкурентів. Це може бути лідерство в якості послуг, незвичайна реклама тощо. Можна запропонувати прокат автомобілів.

Розроблена схема формування оновлення автопарку в контексті реалізації програми стратегічного розвитку транспортної компанії графічно зображена на рис. 2.2.

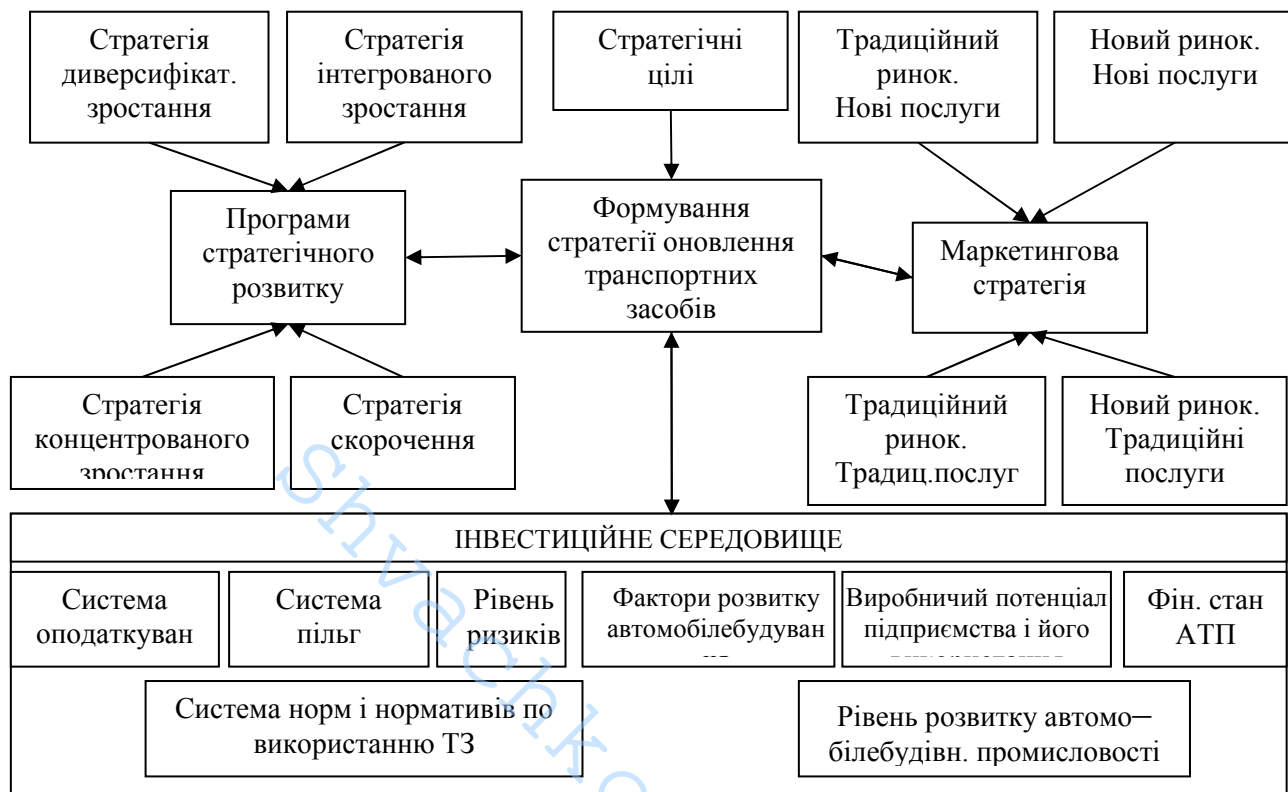


Рис. 2.2. Схема формування стратегії оновлення парку транспортних засобів ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»

На основі цієї стратегії нами розроблено схему вирішення організаційно-економічних завдань оновлення транспортних засобів, яка в загальних рисах представлена на рис. 2.3.

Для виходу ТОВ «ДАКАР-ТРАНС» на ринок міжнародних перевезень, відповідно до обраної стратегії, пропонується прийняти стратегічні рішення, встановити правила та послідовність дій персоналу компанії з наступних питань.

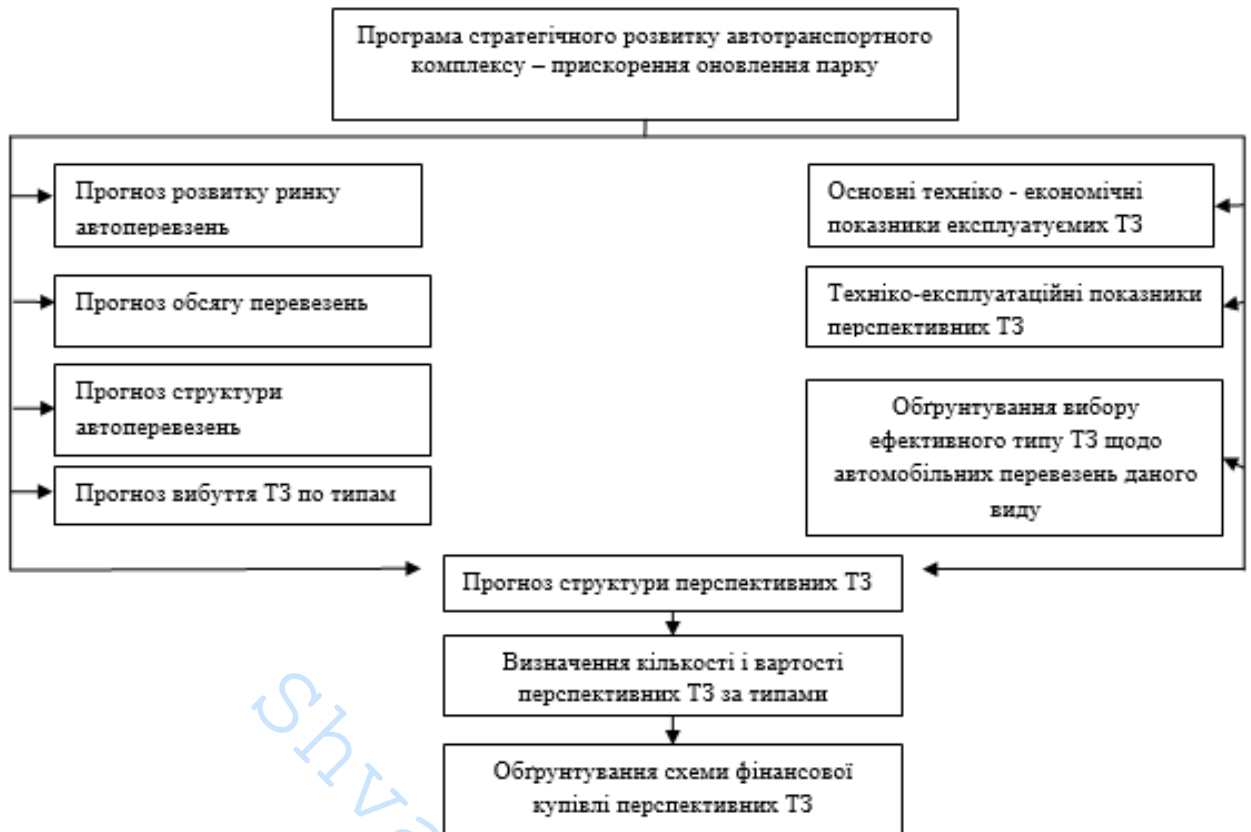


Рис. 2.3. Спрощена схема вирішення задачі оновлення парку ТЗ
ТОВ «ДАКАР-ТРАНС»

По-перше, пошук клієнтів автоперевезень буде здійснюватися через Інтернет, професійні бізнес-каталоги та інші джерела інформації. На даному етапі розробляється план залучення потенційного клієнта до співпраці з «ДАКАР-ТРАНС», який матиме наступні переваги – бездоганна репутація; пунктуальне виконання поставлених завдань; контроль переміщення вантажу за допомогою сучасних систем відстеження, в тому числі GPS; гнучка цінова політика; оплата за перевезення вантажу тільки в одному напрямку; за бажанням замовника можливе виділення окремих транспортних засобів для регулярних перевезень, на вибір замовника; професіоналізм співробітників і безкоштовне консультування щодо законів, правил і можливостей автомобільних перевезень; постійний зв'язок з менеджером, відповідальним за дану заявку і швидке реагування на скарги щодо її невиконання; допомога в плануванні обсягів вантажоперевезень з урахуванням виробничих термінів і можливостей транспортних засобів; вірність цінової політики для постійних

клієнтів, можливість оплати в розстрочку за виконану роботу; допомога в підготовці документації та контроль за її оформленням; висококваліфікований персонал, з яким постійно проводяться тренінги та бесіди з метою підвищення кваліфікації; можливість укладення короткострокових і довгострокових договорів; можливість оплати послуг як в національній валюті України, так і в іноземній валюті України.

По–друге, особливу увагу слід звернути на маршрути руху транспортних засобів, які повинні враховувати схему розташування небезпечних ділянок. Допустима довжина автомобільних маршрутів повинна визначатися виходячи з дотримання норм робочого часу водіїв, з урахуванням розрахункових швидкісних норм і технології перевезень, встановлених законодавством країни, в якій знаходиться транспортний засіб.

По–третє, тип і марка транспортного засобу повинні обиратися відповідно до виду перевезення з урахуванням вимог до вантажу, транспортних, дорожніх і погодних умов. Під час перевезення вага та об'єм вантажу не повинні перевищувати максимально допустимі норми відповідно до чинного законодавства країни, в якій знаходиться транспортний засіб, та даних, зазначених у технічних характеристиках транспортного засобу.

По–четверте, графіки руху транспортних засобів повинні розроблятися для кожного виду транспорту окремо, визначаючи оптимальні значення швидкості руху транспортних засобів на маршруті та на окремих ділянках між пунктами зупинок з урахуванням дотримання режимів праці та відпочинку водіїв, регламентованих чинними нормативними документами. Кожен водій повинен отримати графік руху з переліком місць зупинок на шляху прямування для відпочинку, обіду та ночівлі, а також карту маршруту із зазначенням небезпечних ділянок.

По–п'яте, кожен водій повинен бути ознайомлений з правилами експлуатації транспортного засобу та особливостями маршруту.

По–шосте, необхідно встановити контрольний час повернення транспортних засобів, після якого мають бути вжиті заходи щодо встановлення

місцезнаходження транспортного засобу та розглянуті причини несвоєчасного повернення транспортного засобу.

По-сьоме, необхідно організувати контроль за дотриманням графіків (розкладів) руху, норм місткості транспортних засобів та маршрутів руху. Контроль здійснюється за виконанням усіх рейсів, передбачених розкладами та планами перевезень, з метою аналізу причин відхилень та коригування розкладів і планів.

Shvachko R.A.

ВИСНОВКИ

Наразі проблема організації ефективної системи стратегічного управління є особливо актуальною. У нашій країні це пов'язано з безліччю додаткових труднощів, викликаних воєнним станом, економічною нестабільністю та глибокою економічною кризою. Потрібен дуже високий рівень професіоналізму менеджменту, щоб правильно визначити майбутні тенденції розвитку економічних відносин, оскільки зміни зовнішніх ринкових чинників мають значний вплив на результати фінансово–господарської діяльності компаній.

Існує багато наукових підходів до методології стратегічного планування в компаніях. Це пов'язано з тим, що правильно обрана стратегічна політика компанії визначає її майбутній розвиток, відносини з кредиторами, позичальниками, страховиками, інвесторами, клієнтами тощо. Іншими словами, стратегічна політика характеризує роль конкретної компанії в суспільних економічних відносинах.

Основним видом діяльності компанії є транспортно–експедиторська діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб у транспортних послугах, розробка та впровадження нових технологій у транспортно–експедиторській діяльності; практичне впровадження науково–технічних досягнень: виконання інших робіт та надання послуг.

Враховуючи зазначений вище основний вид транспортно–експедиторської діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», його організаційна структура побудована на основі лінійно–функціональної структури з інтегрованим поєднанням функцій, що є типовим для невеликого підприємства.

Таким чином, на основі даних дослідження можна зробити висновок, що стратегія компанії активно розробляється лише для внутрішнього ринку України. Розглядаються питання надання супутніх послуг.

Проаналізувавши стратегію фінансово–господарської діяльності ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», ми зрозуміли, що підприємство має великий потенціал,

який підкріплюється визначеними стратегічними напрямками дій, націленістю на результат та наявністю адекватного управління фінансовими потоками та трудовим колективом. Також розглянуто методику визначення конкурентної позиції компанії, яка передбачає оцінку найважливіших аспектів господарської діяльності компанії, дає об'єктивну картину позиції компанії на галузевому ринку, аналізує причини низької конкурентоспроможності та є основою для прийняття стратегічних рішень.

Місія компанії – вийти на міжнародний ринок логістичних послуг і завоювати відповідний сегмент. Мета компанії – збільшення частки ринку міжнародних перевезень (імпорту та експорту) між Україною та країнами СНД, отримання достатнього прибутку та збільшення обсягу замовлень, збільшення кількості робочих місць, зниження собівартості перевезень за рахунок правильно налагодженої роботи транспортних засобів, мінімізація внутрішніх витрат компанії, як людських, так і фінансових ресурсів. Мета компанії при реалізації стратегії диверсифікації – зменшити вплив внутрішніх економічних і політичних чинників на діяльність компанії та стати більш незалежною і впевненою у своїй діяльності.

З метою виходу на ринок міжнародних логістичних послуг ТОВ «ДАКАР-ТРАНС» обрало основним видом своєї діяльності – надання високоякісних транспортно-експедиторських послуг, з можливістю виконання інших видів робіт в майбутньому: ремонт, технічне обслуговування та обслуговування автотранспортних засобів і електромеханічного обладнання; оптова та роздрібна торгівля паливом та іншими нафтопродуктами; оптова та роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; комерційна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та побутового обслуговування населення з продажу продовольчих і непродовольчих товарів, харчових продуктів і сільськогосподарської продукції, алкогольних напоїв, тютюнових виробів; комісійна торгівля; комерційно-закупівельна діяльність, в тому числі закупівля сільськогосподарської продукції. у тому числі закупівля

сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки у населення; посередницькі послуги з купівлі–продажу побутових послуг.

Для того, щоб розпочати роботу на ринку міжнародних автомобільних перевезень та забезпечити чітке виконання плану роботи ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», важливо створити відповідний функціональний підрозділ, який буде відповідати за організацію, аналіз та контроль міжнародної діяльності.

На даному етапі розробляється план залучення потенційного клієнта до співпраці з ТОВ «ДАКАР–ТРАНС», який матиме наступні переваги бездоганна репутація, пунктуальне виконання обов'язків, контроль за переміщенням вантажу за допомогою сучасних систем відстеження, в тому числі GPS, гнучка цінова політика, оплата за перевезення вантажу тільки в одному напрямку, за бажанням клієнта, для регулярних перевезень є можливість виділення окремих транспортних засобів за вибором клієнта, професіоналізм співробітників і безкоштовна консультація щодо законів, правил і можливостей автомобільних перевезень тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Годун, В. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. №55 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113> (дата звернення: 18.05.2024)
2. Ареф'єва, О. В., Н. В. Коваленко, М. М. Андрієнко. Стратегічне управління вартістю підприємства в умовах інноваційного розвитку; Strategic management of enterprise value in the conditions of innovative development. *Економічний вісник Дніпровської політехніки; Экономический вестник Днепровской политехники; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology* 2022. №4. С. 26–38. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.130> (дата звернення: 26.05.2024)
3. 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. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16> (дата звернення: 23.05.2024)
4. Ареф'єва, О., Сімкова, Т., Жураківський, В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №44 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101> (дата звернення: 26.05.2024)
5. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С.108–116.
6. Близнюк, А. О., Кудрявцева, О. В. Особливості управління інноваційною діяльністю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. (43), С.199–199. (дата звернення: 22.05.2024)

7. Бурдик, О. Ю. Основні принципи управління вартістю автотранспортного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. (62). С. 132–136.
8. Вовк, О. М., Іванець, Д. В., Халаджі, І. О. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. Economic assessment of the results of economic activity of transport enterprises. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №3. С. 94–98.
9. Водолажська, Т., Ачкасова, Л. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. (42), С.182–182.
10. Гирило, В. Я. Методичні засади стратегічного управління маркетинговою і логістичною діяльністю автотранспортних підприємств. *Академічні візії*. 2023. (22). С.68–73. (дата звернення: 27.05.2024)
11. Гетьман, О., Криворучко, Г. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. (42), С.7–7.
12. Довбуш, В. І., Надьон, С. О. Стратегія диверсифікації як інструмент інноваційного розвитку підприємства. In *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2021. №3. С.72–81.
13. Кириченко, Г. В. Організаційно–економічний механізм формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств з використанням вартісного підходу. *Економіка і управління*. 2020. №2. С. 61–76.
14. Ковальчук, А., Рижевська, Н. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. (26). С.103–110. (дата звернення: 28.05.2024)
15. Кудрявцев, В. М. Сталий розвиток транспортного підприємства: оцінка, проект та механізм інтеграції стратегії. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43 DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225–2304.2024.43.0> (дата звернення: 01.06.2024)

16. Ладиженський, Е. Д., Соколов, А. В., Мірошніченко, І. С. Стратегічні вектори розвитку транспортних підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №4(3). С.56–64.

17. Ляшук, О. Л., Плекан, У. М., Цьонь, О. П., Пиндус, Т. Б. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Методичні аспекти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип. 5(36), ч.І. С. 256–262 (дата звернення: 26.05.2024) (дата звернення: 21.05.2024)

18. Максимов, С. Сутність стратегічного управління на транспортних підприємствах. *Економіка і управління*. 2019. №4. С.72–81.

19. Максимов, С. Б. Особливості розробки стратегій розвитку підприємств водного транспорту з урахуванням галузевих факторів впливу. *Економіка і управління*. 2020. №5. С. 22–30.

20. Райчева, Л. І. Проблеми і перспективи реструктуризації транспортного комплексу національної економіки. *Київський економічний науковий журнал* (2024). (4), 202–206.

21. Сімкова Т.О., Гріневич В.В. Економічна ефективність діяльності автотранспортного підприємства. Innovative development of science and education: Abstracts of III International Scientific and Practical Conference. abstracts. Athens, Greece, 24–26 May, 2020. P. 498–502 (дата звернення: 24.05.2024)

22. Сімкова Т.О., Рогальов Д.В. Features of formation of the development strategy of the enterprises in the conditions of globalization. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: XI Міжнар. наук.–практ. конф., 9–10 квітня 2020 р.: тези доп. К., 2020. С. – 87–89. (дата звернення: 25.05.2024)

23. Федотова, І. В. Механізм управління життєздатністю автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. (39), С.89–89.

24. Федотова, І. В., Бочарова, Н. А. Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. (40). С.110–110.

25. Харчук, О., Петрик, Д. Прийняття управлінських рішень при формуванні стратегічного розвитку транспортних підприємств в період адаптації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. (5 (33)). С. 28–35. (дата звернення: 30.05.2024)

26. Шльончак, І. А., Лук'янченко, О. Ю. Формування альтернативних стратегій управління виробничими процесами автотранспортного підприємства. *Розвиток транспорту*. 2021. (3 (10)), 71–80.

27. Яновська, В. П., Кириченко, Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №2(2). С. 121–132

28. Olena Arefieva, Tetiana Simkova, Vladislav Hrinevych. Change management in the context of strategic development of transport enterprises. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development*. Riga; Latvia; «Baltija Publishing» 2021. P.693–706. (дата звернення: 26.05.2024)

29. Arefieva, O. V., Kovalenko, N. V., & Andriienko, M. M. (2022). Strategic management of enterprise value in the conditions of innovative development. *Economic Bulletin of the National Mining University scientific journal*, 80, 130–136.

30. Kolesnyk, M., Arefieva, O., Onopriienko, D., Kovalenko, Y., Ostapenko, T., & Hrashchenko, I. (2023). Current issues of innovative development and evolution of the circular economy at the regional scale. *Chapters of Monographs*, 160–183.

31. Simkova T., Trusoborodskiy D., Strategic management of changes in the activities of the enterprise of automobile transport. Abstracts I International scientific–practical conference *Economic and business administration development: scientific currencies and solutions*. Kiev, NAU, 2020. P. 54–56.