

УДК 347.4:347.4

JEL M 11, M 21, L 91, R 40

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

Гуцалюк Олексій Миколайович
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, менеджменту та бізнес-адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет»
03680, м. Київ, просп. Академіка Глушкова, 42 В
E-mail: alex-g.88@ukr.net
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6541-4912>

Бондар Юлія Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Льотної академії Національного авіаційного університету
25005, м. Кропивницький, вул. Добровольського, 1
E-mail: cooperjulia@ukr.net
ORCID <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті розглядається питання управління стратегічним розвитком, які є передумовою і одночасно інструментом довгострокового розвитку підприємств транспортної інфраструктури. Системний і комплексний розвиток терміну «управління стратегічним розвитком» відбувається шляхом послідовного поєднання розробок науковців та представників бізнесу. Адже, сучасні погляди та знання щодо управління стратегічним розвитком за нинішніх соціально-економічних умов суттєво впливають на ефективність системи стратегічного управління та розвиток підприємств транспортної інфраструктури.

Не дивлячись на велику кількість наукових досліджень, щодо стратегічного управління підприємством питання щодо управління стратегічним розвитком підприємства транспортної інфраструктури залишаються не визначеними. Тому виникає необхідність подальшого поглибленого вивчення теоретичних та методологічних розробок управління стратегічним розвитком підприємства, формулювання процесу стратегічного планування, кількісних концепцій, підходів та методів, вибору стратегій, забезпечення та здійснення розроблених планів підприємством. Метою статті є дослідження сучасних особливостей та обґрунтування теоретичного базису управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури.

Відзначається вплив на підприємства транспортної інфраструктури сучасної економічної ситуації в країні, глобалізаційні економічні зміни, що характеризується високим ступенем невизначеності та ризику. Досліджується сутність концепції управління стратегічним розвитком підприємства транспортної інфраструктури, що полягає у підготовці наявних ресурсів та можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу та розроблення стратегічних планів з метою підвищення ефективності роботи підприємства, шляхом своєчасної реакції та швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та наданих послуг.

Таким чином набувають подальшого дослідження застосування управління стратегічним розвитком на підприємствах транспортної інфраструктури, що дозволить характеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх

максимальне використання, своєчасне координування роботи бізнес-планів розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія, планування, підприємства транспортної інфраструктури, стратегічне управління, стратегія розвитком підприємством, управління підприємством.

Hutsaliuk Oleksii

**Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics, Management and Business Administration
PHEI «International European University»,
42 B Glushkova av., Kyiv, 03680, Ukraine
E-mail: alex-g.88@ukr.net
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6541-4912>**

Bondar Iuliia

**Ph.D. of Economics, Associate professor,
Associate Professor of the Department of Management and Economics
Flight Academy of the National Aviation University
1 Dobrovolsky str., Kropyvnytskyi, 25005, Ukraine
E-mail: cooperjulia@ukr.net
ORCID <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>**

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF THE NATIONAL ECONOMY

The article considers the issues of strategic development management, which are a prerequisite and at the same time a tool for long-term development of transport infrastructure enterprises. Systematic and comprehensive development of the term «strategic development management» occurs through a consistent combination of developments of scientists and business representatives. After all, modern views and knowledge on the management of strategic development in the current socio-economic conditions significantly affect the effectiveness of the strategic management system and the development of transport infrastructure enterprises.

Despite the large number of scientific studies on the strategic management of the enterprise, the issues of managing the strategic development of the transport infrastructure enterprise remain unclear. Therefore, there is a need for further in-depth study of theoretical and methodological developments in the management of strategic development of the enterprise, formulation of the strategic planning process, quantitative concepts, approaches and methods, choice of strategies, provision and implementation of developed plans. The aim of the article is to study modern features and substantiate the theoretical basis of management of strategic development of transport infrastructure.

The impact on transport infrastructure enterprises of the current economic situation in the country, globalization of economic changes, characterized by a high degree of uncertainty and risk is observed. The essence of the concept of strategic development management of the transport infrastructure enterprise is investigated. The concept aims at preparing the available resources and opportunities that open up in the future, by applying a detailed strategic analysis and developing strategic plans in order to improve the efficiency of the enterprise through timely response and quick adaptation to unpredictable environmental changes and services provided.

Thus, there is a need for further study of the application of strategic development management in transport infrastructure enterprises, which will characterize the economic, organizational, technical capabilities of production and their maximum use, timely coordination of business plans for enterprise development.

Key words: strategy, planning, transport infrastructure enterprises, strategic management, enterprise development strategy, enterprise management.

Вступ. Сучасні зміни у виробничих та управлінських процесах транспортної інфраструктури країни, а також трансформаційні процеси в економіці та зміна світових стратегій розвитку вимагають повного та комплексного дослідження стратегічного управління підприємством. Особливої уваги потребують питання управління стратегічним розвитком, які є передумовою і одночасно інструментом довгострокового розвитку підприємств транспортної інфраструктури. Системний і комплексний розвиток терміну «управління стратегічним розвитком» відбувається шляхом послідовного поєднання розробок науковців та представників бізнесу. Адже, сучасні погляди та знання щодо управління стратегічним розвитком за нинішніх соціально-економічних умов суттєво впливають на ефективність системи стратегічного управління та розвиток підприємств транспортної інфраструктури.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Стратегічне управління є областю наукових знань, що охоплює процес формування стратегії розвитку підприємства транспортної інфраструктури, прийняття стратегічних управлінських рішень та способи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей підприємства транспортної інфраструктури.

Відомий фахівець в області менеджменту І. Ансофф визначає стратегічне управління як діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей та завдань підприємств транспортної інфраструктури та підтримкою відносин між підприємствами і оточенням, що дозволяють їм досягати своїх цілей, відповідають їхнім внутрішнім спроможностям і дають можливість залишатися сприйнятливою для зовнішніх вимог [9, с. 26].

Термін «управління стратегічним розвитком», який розпочав формуватись лише на початку 60-х років ХХ століття, нині значно видозмінився та набув системних ознак, має довгострокове спрямування та міцне наукове підґрунтя.

Дослідженням стратегічного управління підприємства займалися такі вчені як А. Томпсон та Д. Стрікленд [13], які розглядали основні складові, що становлять основу створення та реалізації стратегії підприємства:

- визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану.

Дослідження теоретичних аспектів проблем управління стратегічного розвитку у досягненні успіху підприємствами знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних та вітчизняних учених, зокрема Томпсона А. [12], Стрікленда А. Дж. [12], Білопольського М. [1], Гринько Т. [5], Гнатенко А. [4], Грицека С. [6], Гудзь О. [8], Продіуса Ю. [10], Райковської І. [11], Строкович Г. [12], які не лише узагальнювали, видозмінювали та трансформували погляди попередніх дослідників, а здійснювали вагомий науковий та практичний внесок у розвиток наукових досліджень управління стратегічним розвитком підприємства.

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність та динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління [15].

Серед сучасних науковців слід особливо виділити О.І. Гудзь, яка у своїх дослідженнях систематизує наукові трактування підходів до визначення сутності «стратегії розвитку підприємства». При цьому виділяє окремі положення, на яких науковці акцентують найбільшу увагу та розглядає активну та пасивну стратегію розвитку підприємства та їх основну характеристику: ризики, які притаманні активній та пасивній стратегії підприємства, можливості інновацій, збутової, товарної та цінової політики.

Активні стратегії передбачають: швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів; гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; можливість інтенсивного використання всіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; постійний пошук та запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності. Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими та навіть можуть бути менш витратними [8].

На думку відомого науковця О.І. Гудзь, основними принципами розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [8].

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на велику кількість наукових досліджень, щодо стратегічного управління підприємством, питання щодо управління стратегічним розвитком підприємства транспортної інфраструктури залишаються не визначеними. Тому виникає необхідність подальшого поглибленого вивчення теоретичних та методологічних розробок управління стратегічним розвитком підприємства, формулювання процесу стратегічного планування, кількісних концепцій, підходів та методів, вибору стратегій, забезпечення та здійснення розроблених планів підприємством. Метою статті є дослідження сучасних особливостей та обґрунтування теоретичного базису управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури.

Висвітлення основного матеріалу. Сучасні процеси управління стратегічним розвитком підприємств транспортної інфраструктури здійснюються в умовах невизначеності, зростаючої швидкості мінливості середовища та необхідності миттєвої реакції на будь-які критичні зміни. Супроводжуваним елементом стратегічного управління є наявність множини можливих рішень проблемних ситуацій, альтернатив розвитку подій і результатів рішень, що ставлять підприємства перед вибором наступного кроку.

Сучасні наукові дослідження питань управління стратегічним розвитком базуються на зарубіжних вченнях, які складно пристосувати до реалій вітчизняної економіки. Проте, вони є вагомим науковим підґрунтям, якими не можна нехтувати.

Так, погляди сучасних вчених-економістів суттєво різняться, але головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства слід визначати за допомогою стратегічного мислення, яке проявляється у наступних рисах:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів щодо діяльності підприємства, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з вище перелічених підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання цих підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємства та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної, залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформулювати послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

Серед сучасних науковців – економістів слід особливо виділити І.Т. Райковську, яка у своїх наукових розробках узагальнює позиції науковців та дає наступне трактування підходів до розуміння сутності управління стратегічним розвитком:

1. Процесний підхід (передбачає тлумачення стратегічного управління як процесу управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії його із зовнішнім середовищем).

2. Цільовий підхід (орієнтація на цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення).

3. Комплексний підхід, що ставить основним завданням здійснення реалізації управлінських рішень на основі використання стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги [11].

У зв'язку з тим, що вітчизняна економіка зараз перебуває у періоді кризи, грамотна стратегія стає вкрай важливою для більшості підприємств. Особливо слід приділяти велику увагу розробці антикризової стратегії.

Зазначимо, що науковці Ю.І. Продіус та В.Б. Богословов наполягають на підвищенні ефективності управління стратегічним розвитком підприємства за рахунок інноваційного підходу в організації стратегічного управління, який орієнтований на підвищення останнього за умов постійного впровадження нововведень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, й нарощування його інноваційного потенціалу [10].

Зокрема, спрощення процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та ігнорування впливових факторів веде до створення нереальних, завищених планів. У такому разі планування розвитку стратегії підприємства при узагальненому прогнозуванні не дає можливості реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Поряд з тим варто враховувати і той факт, що запровадження стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах має і свої обмеження:

- стратегічне управління не дає точної картини опису майбутнього;
- стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це, скоріше, філософія, ідеологія бізнесу, і кожний менеджер розуміє її по-своєму, в залежності від здатності керівництва генерувати ідеї та втілювати їх на практиці;
- стратегічне управління потребує значних витрат часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та розроблення гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися;
- стратегічне управління через неправильно обрану стратегію може призвести до негативних наслідків, а іноді навіть і до краху бізнесу;
- стратегічне управління без конкретного плану реалізації та відповідних дій не є результативним [7].

Зазначимо, що наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш вагомий складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація та виконання обраної стратегії кваліфіковано та ефективно;

5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку та пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [7].

Стратегічне управління являє собою розробку довгострокових цілей підприємства та визначення напрямку його діяльності на основі аналізу постійно мінливого неконтрольованого зовнішнього середовища. У сучасний період кризи, при нестабільній економіці та політиці, підприємствам в край необхідно використовувати механізм стратегічного управління. Це дозволить створювати стратегії, які будуть підтримувати життєздатність підприємства у довгостроковій перспективі. Нові стратегії породжують нові завдання, які в свою чергу вимагають від підприємства встановлення нової системи зв'язків між рівнями управління та між підрозділами. Тож для ефективної реалізації стратегії потрібно створювати нову спеціальну структуру, за допомогою якої створюються стійкі зв'язки між кожним підрозділом, що забезпечить надійне функціонування системи.

Управління стратегічним розвитком дозволяє досягти таких основних результатів:

- створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації;

- удосконалення структури організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Необхідно врахувати, що навіть якщо є розумно розроблена стратегія згідно з потребами та етапами розвитку підприємств транспортної інфраструктури, вона не досягне певних успіхів без ефективної організації стратегічного управління. Тому є доцільним більш досконале вивчення процесу організації розвитку стратегічного управління.

Суть організації управління стратегічним розвитком на підприємствах транспортної інфраструктури полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їх виконанням.

З метою підвищення організації стратегічного управління в підприємств транспортної інфраструктури пропонується два варіанти:

1. Створення відділу стратегічного управління.
2. Залучення зовнішніх консультантів.

Розглянемо переваги та недоліки цих двох варіантів (табл. 1).

На основі проведеного порівняння переваг та недоліків двох напрямів вдосконалення організації управління стратегічним розвитком можна відзначити, що роботу працівників внутрішнього підрозділу – відділу стратегічного управління – характеризує поняття «незалежна практика», що припускає можливість використання досвіду та компетенції робітників під час виконання професійних обов'язків [2].

Слід підкреслити, що відділ стратегічного управління абсолютно відрізняється від відділу стратегічного планування та відіграє особливу роль для втілення стратегії в життя.

Більшість підприємств транспортної інфраструктури не має спеціального процесу втілення стратегії. Багато хто має стратегічні плани, але мало хто наближається до їхнього втілення у дійсність. Як наслідок, багато ключових управлінських процесів залишаються відірваними від стратегії. Існує хронічна роз'єднаність між формуванням стратегії та її втіленням. Відділ стратегічного управління має на меті подолати цей розрив. Це абсолютно нова структура на корпоративному рівні підприємств транспортної інфраструктури, яка повинна слідкувати за всіма діями підприємств, що стосуються стратегії (від формування до втілення). Таким чином, один підрозділ повинен поєднувати формулювання стратегії та процес втілення її, роблячи розширений підрозділ стратегічного планування «домом» для відділу стратегічного управління [14, с. 158].

Варіанти вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємств транспортної інфраструктури

№ з/п	Найменування варіантів	Переваги варіанту	Недоліки варіанту
1	Створення відділу стратегічного управління	Знання внутрішніх проблем підприємств транспортної інфраструктури та причин їх виникнення; доступність та володіння інформацією; виконання корпоративної культури; гарантія конфіденційності; відсутність відчуженого ставлення персоналу підприємств транспортної інфраструктури до роботи працівників відділу, на відмінну від зовнішнього консультанта; залучення власних працівників зекономить кошти на оплаті праці і ці працівники не залишаються після скорочення без роботи	Труднощі у збереженні незалежності та об'єктивності; відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем; традиційне або звужене сприйняття проблем організації; виділення додаткових коштів для створення цього відділу
2	Залучення зовнішніх консультантів	Високий рівень компетенції; незалежний погляд на проблему; об'єктивність, принциповість та новизна рекомендацій; можливість використання минулого досвіду для вирішення аналогічних проблем; високо індивідуальний та гнучкий підхід	Значна вартість професійних послуг; короткочасність консультаційної допомоги; необхідність вивчення всієї роботи підприємств транспортної інфраструктури для вирішення окремих проблем; наявність недовіри та відкритого опору персоналу підприємств транспортної інфраструктури щодо роботи консультанта; володіння інформацією про підприємство не в повному обсязі

Джерело: узагальнено на основі [3, 14]

Завдання відділу стратегічного управління – відкрити нереалізовану цінність, роблячи втілення стратегії чітким і основним завданням компанії. Це може бути зроблено лише за підтримки інших підрозділів та їхнього розуміння завдань стратегії.

Розглянуте дозволяє виділити, що при вдосконаленні організації стратегічного управління варто брати до уваги, що створення та розвиток власного відділу стратегічного управління в межах підприємств транспортної інфраструктури свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу та його технічних переваг.

Безумовно, зберегти об'єктивність та незалежність працівників відділу стратегічного управління в умовах адміністративної підпорядкованості керівництву досить складно, тому створення і функціонування такого відділу буде більш доцільним при одночасному використанні зовнішньої консультаційної допомоги.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі, залежить від ступеня засвоєння

керівниками та персоналом методології і методів організації управління стратегічним розвитком.

Досліджуючи управління стратегічним розвитком, ми дійшли до висновку, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства та утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії в стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тією парасолькою, під якою підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зважаючи на те, що сучасна економічна ситуація в країні та глобалізаційні економічні зміни характеризуються високим ступенем невизначеності та ризику, сутність концепції управління стратегічним розвитком підприємств транспортної інфраструктури полягає у підготовці наявних ресурсів та можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу та розроблення стратегічних планів з метою підвищення ефективності роботи підприємства шляхом своєчасної реакції та швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища.

Таким чином, потребують подальшого дослідження виявлення проблем в управлінні стратегічним розвитком підприємств транспортної інфраструктури та способи їх розв'язання, що дозволить підвищити економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, а також забезпечить своєчасне координування бізнес-планів розвитку підприємства.

Література

1. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12–17.
2. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. *Економіко – правові дискусії* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький. 2020. С. 27–30
3. Бондар Ю.А., Керімов Р. Шляхи вдосконалення організації стратегічного управління авіакомпаній. *Управління високошвидкісними рушійними об'єктами і професійна підготовка операторів складних систем* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20 груд. 2019 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2019. С. 276-278.
4. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. № 2 (57). 2017. С. 65–72.
5. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
6. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 152–156.
7. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 198 с.
8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачевський державний університет. 2018. № 18. С. 346–352.
9. Петков В.П. *Менеджмент організації: підруч. К. : Знання, 2011. 488 с.*

10. Продіус Ю. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 78–84.
11. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106–117.
12. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327–233.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. 576 с.
14. Родченко В.В., Новак. В.О. *Менеджмент: навчальний посібник*, Київ: НАУ, 2001. 399 с.
15. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління : підручник*. Київ: КНЕУ : 2014. 700 с.
16. Гуцалюк О.М., Ремзіна Н.А. Методичні основи формування єдиного наскрізного тарифу мультимодальних перевезень. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 169–176.

References

1. Bilopolsky M.G., Chigaryov D.V. (2017). Napryamky upravlinnya efektyvnisty pry zabezpechennya stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (33). 12–17 [in Ukrainian].
2. Bondar Iu.A., Leginkova N.I. Optyimizatsiya systemy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom. *Economic and legal discussions: materials All-Ukrainian. scientific-practical internet conference students, graduate students and young scientists*, April 30. 2020 Kropyvnytskyi. 2020. 27–30 [in Ukrainian].
3. Bondar Iu.A., Kerimov R. Shlyakhy vdoskonalennya orhanizatsiyi stratehichnoho upravlinnya aviakompaniy. *Management of high-speed propulsion objects and professional training of operators of complex systems: materials International. scientific-practical conf.*, Dec. 20. 2019. Kropyvnytskyi: LA NAU, 2019. 276-278. [in Ukrainian].
4. Gnatenko A. I., Polishchuk Yu. A. Aktual'ni pytannya zaprovadzhennya stratehichnoho pidkhodu v menedzhment pidpryyemstv Ukrayiny. *Theory and practice of public administration*, 2 (57). 65–72 [in Ukrainian].
5. Grinko T. (2013). Stratehiya yak instrument antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvi. *Economist*, 8. 51–53 [in Ukrainian].
6. Gritsenko S. I. (2019). Stratehiya rozvytku ekolohichno spryamovanykh transportno-lohistychnykh klasteriv blakytneho okeanu. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (37). 152–156 [in Ukrainian]
7. Golovko T. V., Sagova S. V. (2012). Stratehichnyy analiz : pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 198 p. [in Ukrainian].
8. Gudz O. I. (2018). Stratehiya rozvytku pidpryyemstva: sutnist' ta klasyfikatsiya. *Economy and society. Mukachevo State University*. 18. 346–352 [in Ukrainian].
9. Petkov V.P. Menedzhment orhanizatsiyi: pidruch. K.: Znannya, 2011. 488 p.
10. Prodius Yu. I., Bogoslovov V. B. (2015). Innovatsiynyy pidkhid v orhanizatsiyi stratehichnoho upravlinnya na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh. *Economy: the realities of time*, 6 (22). 78–84 [in Ukrainian].
11. Raikovska I. T. (2015). Model' suchasnoho stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom: zmist i komponenty. *Bulletin of ZhSTU*, 3 (73). 106–117 [in Ukrainian].
12. Stokovykh G. V., Zhukova D. A. (2014). Teoretychni zasady formuvannya systemy stratehichnoho vyboru pidpryyemstva. *Problems of the economy*, 4. 327–233 [in Ukrainian].
13. Thompson A. A., Strickland A. J. (1998). Strategicheskiy menedzhment. Isskustvo razrabotki i realizatsii strategii. M.: Banks and exchanges, UNITY. 576 p [in Russian].

14. Rodchenko V.V., Novak. V.O. Menedzhment: navchal'nyy posibnyk, Kyiv: NAU, 2001. 399 p. [in Ukrainian].
15. Shershneva Z. E. (2014). Stratehichne upravlinnya : pidruchnyk. Kyiv: KNEU: 700 p. Stratehichne upravlinnya : pidruchnyk. [in Ukrainian].
16. Hutsaliuk O.M., Remzina N.A. Methodichni osnovy formuvannya yedynoho naskriznoho taryfu mul'tymodal'nykh perevezen. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic sciences*. 2020. Issue. 4 (37). 169–176. [in Ukrainian].