

Харута Віталій Сергійович

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри транспортного права та логістики,
orcid.org/0000-0002-8897-7558

Національний транспортний університет, Київ

Маруніч Валерій Степанович

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри транспортного права та логістики,
orcid.org/0000-0001-9747-8219

Національний транспортний університет, Київ

Харута Валентина Леонідівна

Викладач, *orcid.org/0000-0001-9747-8219*

Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж інформаційних технологій та землевпорядкування Національного авіаційного університету», Київ

Григоревська Мирослава Ярославівна

Аспірантка, *orcid.org/0000-0001-9443-0092*

Національний транспортний університет, Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

***Анотація.** Сучасний стан розвитку науки і техніки в різних галузях економіки, зокрема й у транспортній, вимагає своєчасного впровадження новітніх технологій. Рухоме та нерухоме майно підприємств транспортної галузі перебуває в такому стані, що потребує негайного оновлення та проведення капітальних, оздоблювальних та поточних ремонтів. Це, своєю чергою, буде сприяти підвищенню ефективності управління транспортними підприємствами та досягненню поставлених цілей їх стейкхолдерами. В дослідженні запропоновано аналіз застосування проектного підходу до управління транспортною галуззю на стратегічному рівні. З метою удосконалення управління підприємствами транспортного комплексу пропонується застосовувати стратегічне планування розвитку цих підприємств, які будуть орієнтуватися на портфельно-орієнтоване управління. Класична модель стратегічного управління включає в себе: розроблення місії та цілей підприємства; дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ; аналіз сильних та слабких сторін; формування стратегічних альтернатив; вибір; реалізацію та оцінювання стратегії. Основними напрямками розвитку транспортного комплексу є: конкурентоспроможна й ефективна транспортна галузь; інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти; безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт; безперешкодна мобільність і міжрегіональна інтеграція. Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розробка плану дій. Проблемою сучасних підприємств транспортної галузі є те, що розроблений стратегічний план не виконується з причин недостатньої конкретності планів, а також відсутності відпрацьованого механізму реалізації і контролю виконання запланованих дій. Отже, формат стратегічного плану діяльності і розвитку підприємств транспортного комплексу має розроблятися через призму портфелів, програм та проектів, які допоможуть підвищити ефективність управління цими підприємствами.*

***Ключові слова:** стратегічне управління; проектний підхід; портфельно-орієнтоване управління; стратегічний план; розвиток; транспорт; підприємство транспортного комплексу*

Постановка проблеми

Сьогодення вимагає впровадження ефективних та дієвих інструментів управління в діяльність різних галузей. Методологія управління проектами показала себе дієвим інструментом, який дав змогу підвищити ефективність управління багатьма компаніями [1].

Транспортна галузь не є винятком із цього правила, яка є однією із базових для економіки будь-якої країни. Означена галузь має розгалужену залізничну мережу, розвинуту мережу автомобільних шляхів, морські порти та річкові термінали, аеропорти та широку мережу авіаційних сполучень, вантажних митних терміналів, що створює необхідні умови для

задоволення потреб користувачів транспорту в наданні транспортних послуг [2].

Однією з причин критичного рівня розвитку транспортної галузі також стало системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування інфраструктури і транспорту, а також технічна відсталість, що загрожує вже не тільки виконанню його соціально-економічних функцій, але і національній безпеці.

Наразі транспортна галузь в цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю, тому необхідним є збільшення ефективності управління галуззю та її конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Відповідно до [3] транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях. Тому розвиток і вдосконалення транспорту здійснюється відповідно до державних цільових програм з урахуванням його пріоритету та на основі досягнень науково-технічного прогресу і забезпечується державою.

Єдину транспортну систему України становлять [3]:

- транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у т. ч. метрополітен); промисловий залізничний транспорт; відомчий транспорт;

- трубопровідний транспорт;
- шляхи сполучення загального користування.

Крім того, відповідно до [4] регулюються відносини, що виникають при транспортному експедируванні вантажів усіма видами транспорту, крім трубопровідного.

Експедитори надають такі види транспортно-експедиторських послуг:

- забезпечують оптимальне транспортне обслуговування, а також організують перевезення вантажів різними видами транспорту територією України та іноземних держав відповідно до договорів (контрактів), згідно з якими сторони мають право використовувати відомі міжнародні звичаї, рекомендації, правила міжнародних органів та організацій, якщо це не заборонено прямо або у виключній формі цим та іншими законами України;

- фрахтують національні, іноземні судна та залучають інші транспортні засоби і забезпечують їх подачу в порти, на залізничні станції, склади, термінали або інші об'єкти для своєчасного відправлення вантажів;

- здійснюють роботи, пов'язані з прийманням, накопиченням, подрібненням, доробкою, сортуванням, складуванням, зберіганням, перевезенням вантажів;

- ведуть облік надходження та відправлення вантажів з портів, залізничних станцій, складів, терміналів або інших об'єктів;

- організують охорону вантажів під час їх перевезення, перевалки та зберігання;

- організують експертизу вантажів;

- здійснюють оформлення товарно-транспортної документації та її розсилання за належністю;

- надають в установленому законодавством порядку учасникам транспортно-експедиторської діяльності заявки на відправлення вантажів та наряди на відвантаження;

- забезпечують виконання комплексу заходів з відправлення вантажів, що надійшли в некондиційному стані, з браком, у пошкодженій, неміцній, нестандартній упаковці або такій, що не відповідає вимогам перевізників;

- здійснюють страхування вантажів та своєї відповідальності;

- забезпечують підготовку та додаткове обладнання транспортних засобів і вантажів згідно з вимогами нормативно-правових актів щодо діяльності відповідного виду транспорту;

- забезпечують оптимізацію руху матеріальних потоків від вантажовідправника до вантажоодержувача з метою досягнення мінімального рівня витрат;

- здійснюють розрахунки з портами, транспортними організаціями за перевезення, перевалку, зберігання вантажів;

- оформляють документи та організують роботи відповідно до митних, карантинних та санітарних вимог;

- надають підготовлений транспорт, який має додаткове обладнання згідно з вимогами, передбаченими законодавством;

- надають інші допоміжні та супутні перевезенням транспортно-експедиторські послуги, що передбачені договором транспортного експедирування і не суперечать законодавству.

Виходячи з Національної транспортної стратегії України [2], на сьогодні необхідним є впровадження нових принципів формування та координації державної політики в транспортній галузі, створення умов для забезпечення здійснення контролю за якістю виконання функцій відповідних органів виконавчої влади. Крім того, транспортна система України має низький рівень розвитку транспортно-логістичних технологій та об'єктів мультимодальних перевезень, що знижує її конкурентоспроможність та

обмежує вихід української продукції на світовий транспортний ринок.

Стратегічне управління проектами розглядається вітчизняними науковцями у різних сферах діяльності, зокрема й у транспорті.

В. М. Бабаєв у роботі [5] розглядав застосування проектного підходу в питаннях інфраструктурного розвитку України, зокрема проаналізовано сучасний стан інфраструктури, виявлено переваги та недоліки. Це дослідження стане в нагоді при формуванні стратегій розвитку транспортної галузі.

Авторами у роботі [6] теоретично узагальнено нові наукові розробки у сфері проектного управління стратегією сталого розвитку територій, розвитку інноваційної діяльності підприємств та управління проектами і програмами. Ці результати стануть підґрунтям для розроблення моделей та методів стратегічного управління проектами транспортної галузі.

У працях [7; 8] авторами запропоновано стратегічне управління розвитку проектно-орієнтованих підприємств, зокрема розроблено тривірневий підхід до планування проектів. Ці дослідження стануть у нагоді в процесі розроблення методології стратегічного управління проектами транспортної галузі.

В. В. Лепський [9] проаналізував наявні підходи до стратегічного управління та стратегічного планування медичного закладу в контексті проектно-орієнтованого підходу. Результати цього дослідження дають змогу проаналізувати наявні підходи стратегічного управління та планування до управління проектами транспортної галузі.

О. Б. Данченко та В. В. Лепський у роботі [10] виявили, що взаємозв'язок медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу із зовнішнім середовищем забезпечується через стратегію розвитку медичного закладу. Тому в праці запропоновано системні моделі стратегічного управління медичних, а саме лікувальних, організаційних та наукових, проектів проектно-орієнтованого медичного закладу; розглянуто і структуровано моделі результатів стратегічного аналізу відповідних проектів, які мають слугувати вхідною інформацією на етапі розроблення стратегії розвитку медичного закладу. Запропоновані авторами інструменти стратегічного менеджменту можуть стати методологічним підґрунтям для ефективного стратегічного управління проектами транспортної галузі задля забезпечення її функціонування та сталого розвитку в довготривалій перспективі в умовах високої турбулентності, характерної сучасному середовищу транспортної галузі.

Т. А. Воркут у роботі [11] розроблено модель комплексного обґрунтування пріоритетності

проектів стратегічного портфеля систем перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом, яка передбачає оцінювання проектів за параметрами стратегічної значущості і фінансової ефективності. Стратегічну значущість запропоновано оцінювати за значущістю задач, на розв'язання яких вони впливають, використовуючи метод аналізу ієрархій. При цьому ієрархічна структура визначення значущості задач формується на основі ієрархічної будови інформаційної моделі реалізації стратегічно орієнтованої ефективної системи перевезень у подібних організаціях. Це дослідження стане у нагоді в процесі формування стратегічних напрямів проектів транспортної галузі.

Авторами [12] розглянута транспортна компанія як об'єкт стратегічного управління, проаналізовані принципи її діяльності. На підставі цього авторами запропоновано застосовувати проектний підхід до розвитку діяльності компанії й наведено її системно-процесне бачення. Розроблена структура системи управління проектами створення та розвитку мережі станцій технічного обслуговування, обґрунтовано застосування системного моделювання для формального опису системи. Наведено вербальний опис складу цілей, функцій та організаційної структури системи управління проектами, розроблено її структурні моделі. Результати цієї роботи стануть у нагоді під час розроблення концептуальної моделі стратегічного управління проектами транспортної галузі.

У роботі [13] авторами розроблено системну модель проектного управління стратегією організацій автомобільного транспорту за етапами її життєвого циклу як за проектами, так і за процесами. Реалізовано проектний підхід до управління стратегіями організації за двома окремо або сумісно-взаємопов'язаними аспектами. Це дослідження стане у нагоді в процесі розроблення моделей стратегічного управління проектами транспортної галузі.

Ю. О. Третиниченко у роботі [14] запропонував концепцію портфельно-орієнтованого управління збалансованим розвитком процесів і систем доставки вантажів в організаціях, що здійснюють доставку вантажів автомобільним транспортом із використанням термінальної технології, які розглядаються як мережа однорідних організаційних одиниць, пов'язаних між собою умовами реалізації використовуваної технології.

У роботі [15] виявлено, що для проектів транспортно-логістичної інфраструктури однією зі специфічних характеристик є високий ступінь інтеграції – системної, транспортно-логістичної та проектної, зокрема інтеграції учасників проекту. Розрив інтеграційних зв'язків між учасниками

проекту під впливом інтеграційних ризиків може призвести до негативних наслідків (аж до передчасного закриття проекту), тому автором запропоновано створення адекватного механізму ризико-орієнтованого управління інтеграцією в проектах транспортно-логістичної інфраструктури. Це дослідження стане у нагоді в процесі розроблення методології стратегічного управління проектами транспортної галузі.

Виходячи з проведеного аналізу, виявлено, що з метою підвищення ефективності управління транспортною галуззю є необхідність застосування проектного підходу на стратегічному рівні.

Мета статті

Метою дослідження є проведення аналізу застосування проектного підходу до управління транспортною галуззю на стратегічному рівні.

Виклад основного матеріалу

Світові тенденції розвитку транспортних систем свідчать про необхідність стрімкого об'єднання транспортних технологій та регіональних проектів мобільності. Транспорт стає все більш енергозберігаючим та «зеленим», безпечним і дружнім до споживача та навколишнього природного середовища [2].

За даними Державної служби статистики України [16] у 2020 р. вантажообіг підприємств транспорту становив 290,3 млрд ткм, або 85,7% від обсягу 2019 р. Підприємствами транспорту перевезено 600,0 млн т вантажів, що становить 88,8% від обсягів 2019 р. (табл. 1).

Таблиця 1 – Вантажні перевезення за видами транспорту

Види транспорту	Вантажообіг		Перевезено вантажів	
	млн ткм	у % до 2019	млн т	у % до 2019
Транспорт	290342,6	85,7	600,0	88,8
залізничний	175587,2	96,6	305,5	97,6
автомобільний	42296,7	86,5	191,3	78,3
водний	2866,0	84,6	5,6	91,7
трубопровідний	69281,8	66,3	97,5	86,5
авіаційний	310,9	105,2	0,1	93,3

Сучасна інфраструктура, чесні ринкові умови та вільна ринкова конкуренція, ефективний розвиток і координація діяльності різних видів транспорту разом із запровадженням ефективної системи державного регулювання та управління забезпечать основу для розвитку і функціонального зростання національної транспортної системи України. Підвищення ефективності і якості надання транспортних послуг дасть змогу покращити його конкурентоспроможність, стимулюватиме український

експорт і сприятиме розвитку внутрішнього виробництва та торгівлі [2].

У 2020 р. пасажирообіг підприємств транспорту становив 49,4 млрд пас. км, або 46,1% від обсягу 2019 р. Послугами пасажирського транспорту скористалися 2568,7 млн пасажирів, або 60,3% від обсягу 2019 р. (табл. 2).

Таблиця 2 – Пасажирські перевезення за видами транспорту

Види транспорту	Пасажирообіг		Перевезено пасажирів	
	млн. пас. км	у % до 2019 р.	млн	у % до 2019 р.
Транспорт	49379,8	46,1	2568,7	60,3
залізничний	10450,4	36,8	67,8	43,8
автомобільний	19009,0	56,1	1082,9	60,0
водний	4,0	15,7	0,3	46,0
авіаційний	10780,9	35,6	4,8	35,0
трамвайний	2541,0	68,1	422,8	67,4
тролейбусний	3452,9	63,9	579,0	61,2
метрополітен	3141,6	57,4	411,1	57,5

Спостерігається гостра конкурентна боротьба між державами за домінування на світовому ринку транспортних послуг, де конкурентні переваги дають швидкість, безпеку та ефективність, які безпосередньо залежать від широкого використання інновацій та високих технологій.

Стратегія [2] визначає основні напрями покращення якості надання транспортних послуг, передбачає наближення рівня їх надання та розвитку інфраструктури до європейських стандартів, підвищення рівня безпеки та зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище й реагує на необхідність поліпшення системи управління.

Однією зі складових стратегії розвитку транспортного комплексу є стратегічне управління.

Класична модель стратегічного управління містить такі етапи [9; 17]: розроблення місії та цілей підприємства; дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ; аналіз сильних та слабких сторін; формування стратегічних альтернатив; вибір; реалізація та оцінювання стратегії.

Виокремлюють два основні кінцеві продукти стратегічного управління: по-перше, потенціал підприємства, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому; по-друге, внутрішня структура й організаційні зміни, що забезпечують чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління розвитком транспортного комплексу – це процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень, які ґрунтуються на зіставленні економічного потенціалу з умовами зовнішнього й внутрішнього середовищ, що виникли як реакція на нестабільність підприємницької

діяльності. Ці рішення необхідні для забезпечення економічної стійкості в довгостроковій перспективі, здійснення місії та формування конкурентних переваг.

З метою максимального використання транспортного потенціалу України, зокрема як транзитної держави, необхідно створити клієнтоорієнтовану систему транспортного обслуговування та вжити заходів для забезпечення ефективної організації роботи транспортно-дорожнього комплексу країни і отримати синергетичний ефект від ефективного поєднання потенціалу та можливостей усіх видів транспорту на основі партнерсько-конкурентних засад під час здійснення перевезень.

Тобто стратегічне планування діяльності транспортних підприємств має бути тісно пов'язаним зі стратегією розвитку транспортного комплексу в цілому, яка визначає пріоритети комплексного формування транспортної політики та ефективного державного управління, створення безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України, задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки [18].

Стратегічне управління транспортним комплексом має забезпечувати економічну, соціальну та наукову перевагу на конкурентному ринку транспортних послуг, зокрема за такими основними напрямками (рис. 1):

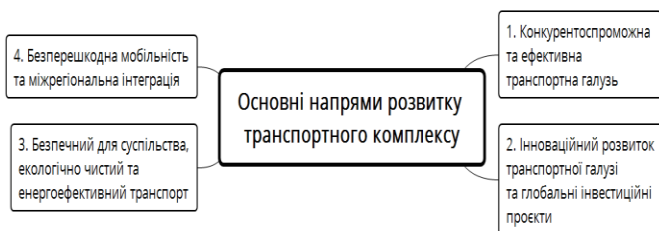


Рисунок 1 – Основні напрями стратегічного управління транспортним комплексом

1. Для забезпечення конкурентоспроможної та ефективної транспортної системи необхідно виконати такі завдання:

- використання кращого світового досвіду для забезпечення розвитку транспортної галузі, підвищення якості та надійності надання транспортно-логістичних послуг;
- підвищення ефективності внутрішніх логістичних операцій вантажного транспорту через усунення наявних перешкод і вдосконалення відповідної інфраструктури;
- забезпечення комплексного вирішення питань розвитку мультимодальних перевезень і логістичних технологій;
- створення конкурентного середовища і

сприятливого бізнес-клімату на ринку надання транспортних послуг;

- забезпечення створення рівних і прозорих умов (на ринку) надання транспортних послуг;
- забезпечення розвитку пріоритетної мережі автомобільних шляхів; розвитку залізничного, автомобільного, водного, авіаційного видів транспорту та створення умов для сталого розвитку авіаційних перевезень.

2. Інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти передбачають виконання таких завдань:

- запровадження механізму стимулювання поетапної модернізації і розвитку транспортної інфраструктури, оновлення транспортних засобів для потреб галузі;
- запровадження дієвого механізму оподаткування для залучення приватного капіталу в розвиток залізничного транспорту (стимулювання оновлення тягового та іншого рухомого складу); внутрішнього водного транспорту (стимулювання оновлення флоту та підтримки довгострокових інвестицій в оновлення та будівництво річкових суден); авіаційного транспорту (реалізація стратегічних проектів в авіації, модернізація та розвиток інфраструктури аеропортів та провайдера аеронавігаційних послуг України).

3. З метою створення безпечного для суспільства, екологічно чистого та енергоефективного транспорту необхідно виконати такі завдання:

- удосконалення державної системи управління безпекою на транспорті відповідно до міжнародних стандартів;
- захист від актів несанкціонованого втручання в діяльність транспорту;
- підвищення рівня безпеки на транспорті, безпеки дорожнього руху, безпеки залізничних та авіаційних перевезень, екологічної безпеки на транспорті.

4. Безперешкодна мобільність і міжрегіональна інтеграція може бути досягнута за рахунок виконання таких завдань:

- забезпечення мобільності та функціонування сучасного пасажирського транспорту;
- забезпечення належної якості надання транспортних послуг з перевезення пасажирів;
- протидія нелегальним перевезенням, створення умов для виходу з «тіні» та забезпечення легалізації доходів автомобільних перевізників;
- забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень і запровадження «єдиного транспортного квитка»;
- забезпечення розвитку мережі маршрутів авіаційних перевезень між регіонами країни (модернізація регіональних аеропортів та аеродромів);

– запровадження стратегічного планування надання транспортних послуг у містах та прилеглих до міст територій як складової частини їх стратегічного планування розвитку, зокрема забезпечення ефективного та зручного приміського сполучення між об'єктами транспорту (аеропорти, залізничні вокзали, морські та річкові порти, автовокзали).

Стратегічне планування транспортного підприємства передбачає визначення цілей та завдань для їх досягнення й є основою для прийняття управлінських рішень. Стратегічні рішення приймаються і реалізуються у декілька етапів: постановка задачі, формування альтернативних рішень, вибір (ухвалення) рішення, його реалізація.

Метою діяльності усіх типів транспортних підприємств є забезпечення безпечного функціонування транспорту, задоволення потреб споживачів у перевезеннях, покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності та його ефективності.

Для досягнення поставлених цілей транспортні підприємства розробляють стратегічний план діяльності на строк до п'яти років.

Хоча стратегічне планування і передбачає різні рівні та етапи, стратегічний план діяльності має бути єдиним документом та приділяти особливу увагу короткостроковому (1 рік), середньостроковому (3 роки) та довгостроковому (до 5-ти років) горизонтам планування.

Метою стратегічного плану є визначення загального напрямку розвитку підприємства, видів діяльності, основних операційних принципів, сфери, в якій підприємство конкуруватиме, та способу управління.

Основна задача підприємства при розробленні цих стратегій полягає у визначенні своєї позиції на ринку, оцінці майбутніх змін у попиті та технологіях, описі подальших сценаріїв діяльності, визначенні основних цілей підрозділів та підготовці плану стратегічних дій.

Процес стратегічного планування складається з трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розроблення плану дій.

1. Проведення аналізу середовища транспортного підприємства, який полягає у визначенні чинників (внутрішніх та зовнішніх), що впливають на його діяльність. Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони підприємства. Зовнішні чинники підприємство контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку, або створюють загрози, якими потрібно управляти. Аналіз сприяє розумінню поточного стану підприємства, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

2. Формулювання майбутніх перспектив полягає у формуванні стратегічної концепції підприємства, що дає змогу визначити його стратегічні напрями. Стратегічні напрями включають у себе стратегічні цілі підприємства, тобто зобов'язання з визначеним граничним строком їх виконання, а також вимірювання показників оцінки прогресу та результату. Стратегічні цілі підприємства мають відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз. На етапі постановки стратегічних цілей визначаються індикатори (показники) вимірювання результату, за значенням якого у майбутньому можна буде об'єктивно оцінювати прогрес. Визначаючи точну оцінку цільових значень такого індикатора, слід враховувати таке: діяльність підприємства в минулому; аналогічні результати внутрішнього та зарубіжних ринків; результати аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників; вплив запланованих проєктів.

3. План дій. Після формулювання стратегічних цілей слід сформулювати стратегічні завдання, які допоможуть підприємству досягти поставлених цілей. Для цього важливо зберегти тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями та завданнями. З метою уникнення одностороннього підходу при формулюванні завдань необхідно враховувати не тільки фінансові аспекти, а й вплив на зв'язки з клієнтами, організаційні аспекти, аспекти сталого розвитку тощо.

Проблемою сучасних підприємств транспортної галузі, які займаються стратегічним плануванням, є те, що розроблений стратегічний план не виконується з причин недостатньої конкретності планів (відсутність цілей, результатів, показників ефективності досягнення цілей), а також відсутності відпрацьованого механізму реалізації та контролю виконання запланованих дій [17; 18].

Виходячи з цього, формат стратегічного плану діяльності та розвитку підприємств транспортного комплексу має розроблятися через призму портфелів, програм та проєктів (рис. 2) [17; 18].



Рисунок 2 – Структура стратегічного плану підприємств транспортного комплексу

Отже, стратегія є картою, яка дає змогу будь-якому підприємству, зокрема й транспортному, зрозуміти, в якому напрямі воно рухається. Стратегія сприяє фокусуванню на досягненні поставлених цілей та допомагає досягати їх швидше та ефективніше.

Висновки

Необхідність надання якісних транспортних послуг споживачам, застарілість основних засобів, часто формальність та неефективність стратегічного планування в транспортній галузі, необхідність підвищення конкурентоспроможності та ефективності

системи управління транспортною галуззю відповідно до норм і стандартів Європейського Союзу, впровадження проектно-орієнтованого підходу, особливості стратегічного управління транспортними підприємствами вказують на потребу ґрунтовного вивчення та аналізу саме в застосуванні методології управління проектами. У статті розглянуто наявні системи стратегічного управління транспортними підприємствами для подальшого аналізу та дослідження шляхів удосконалення. З метою забезпечення ефективності управління пропонується застосування стратегічного управління проектами транспортної галузі.

Список літератури

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (6 Ed.). Chicago: Project Management Institute, 2017. 756 p.
2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 52. Стор. 533.
3. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 51. Ст. 446.
4. Про транспортно-експедиторські послуги : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 52. Ст. 562.
5. Бабасв В.М. Проектний підхід у питаннях інфраструктурного розвитку України: пропозиції до національної програми економічних реформ. *Коммунальное хозяйство городов*. 2010. Вып. 95. С. 264–71.
6. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій : монографія / за заг.ред. В.М. Бабаєва. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 194 с.
7. Teslenko P., Antoshchuk S., Bedrii D. & Lytvynchenko H. 3-Level Approach to the Projects Planning. *Proceeding of "Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2018)"*. Lviv, 2018. P. 195-198. DOI: 10.1109/STC-CSIT.2018.8526643.
8. Teslenko P., Polshakov I. & Bedrii D. Strategic management of evolving project-oriented organization. *Science and Education a New Dimension, Economics*. Budapest, 2016. IV (2), Issue 94. P. 33-35.
9. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2016. № 4. С. 62–68.
10. Данченко О.Б., Лепський В.В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків, 2018. № 2. С. 45-52. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1278.7.
11. Воркут Т.А., Білоног О.Є. Методичні основи формування стратегічного портфеля проектів систем перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вып. 9. С. 15–24.
12. Даншина С.Ю., Максименко А.А. Структурные модели системы управления проектами развития транспортной компании. *Радиоэлектронные и компьютерные системы*. 2010. № 4. С. 183–192.
13. Біліченко В.В., Романюк С.О. Системна модель проектного управління стратегіями розвитку організацій автомобільного транспорту за етапами їх життєвого циклу. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 6. С. 102–107.
14. Третиниченко Ю.О. Портфельно-орієнтоване управління збалансованим розвитком організацій перевізників автомобільного транспорту: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Київ, 2018. 279с.
15. Смокова Т.М. Ризико-орієнтоване управління інтеграцією в проєктах транспортно-логістичної інфраструктури: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Одеса, 2021. 205с.
16. Експрес-випуски Держстату : Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 22.02.2021).
17. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [пер. с англ.]. Москва: Вильямс, 2009. 672 с.
18. Воркут Т. А., Петунін А В., Харута В. С. Системні аспекти управління портфелями в організаціях. *Науково-технічний збірник "Автомобільні дороги і дорожнє будівництво"*. Київ, 2020. Вып. 109. С. 14-19.
19. Данченко Е.Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. Харьков, 2011. № 1(6). С. 31–33.

Стаття надійшла до редколегії 15.02.2021

Kharuta Vitalii

PhD (Eng.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Law and Logistics, ORCID: 0000-0002-8897-7558

National Transport University, Kyiv

Marunich Valerii

PhD (Eng.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Law and Logistics, ORCID: 0000-0001-9747-8219

National Transport University, Kyiv

Kharuta Valentyna

Lecturer, ORCID: 0000-0001-9747-8219

Separate structural subdivision «Professional College of Information Technologies and Land Management of the National Aviation University», Kyiv

Hryhorevska Myroslava

Postgraduate student, ORCID: 0000-0001-9443-0092

National Transport University, Kyiv

STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract: The current state of development of science and technology in various sectors of the economy, including transport, requires the timely introduction of new technologies. The movable and immovable property of the enterprises of the transport industry is in such a state that it needs immediate updating and carrying out capital, finishing and current repairs. This, in turn, will help increase the efficiency of management of transport companies and achieve the goals of their stakeholders. This study proposes an analysis of the application of the project approach to the management of the transport sector at the strategic level. In order to improve the management of enterprises of the transport complex, it is proposed to apply strategic planning for the development of these enterprises, which will focus on portfolio-oriented management. The classical model of strategic management includes: development of the mission and goals of the enterprise; research of external and internal environments; analysis of strengths and weaknesses; formation of strategic alternatives; choice; strategy implementation and evaluation. The main directions of development of the transport complex are: competitive and efficient transport industry; innovative development of the transport industry and global investment projects; safe for society, environmentally friendly and energy efficient transport; unhindered mobility and interregional integration. The strategic planning process consists of three main stages: analysis of the current situation, formulation of future prospects and development of an action plan. The problem of modern enterprises in the transport sector is that the developed strategic plan is not implemented due to insufficient specificity of plans, as well as the lack of a well-established mechanism for implementing and monitoring the implementation of planned actions. Thus, the format of the strategic plan of activity and development of enterprises of the transport complex should be developed through the prism of portfolios, programs and projects that will increase the efficiency of management of these enterprises.

Keywords: *strategic management; project approach; portfolio-oriented management; strategic plan; development; transport; enterprise of the transport complex*

References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (6 Ed.). (2017). Chicago: Project Management Institute, 756.
2. National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030. (2018). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 30.05.2018 № 430-r. *Official Gazette of Ukraine*, 52, 533.
3. On transport: Law of Ukraine of 10.11.1994 № 232/94-VR. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. (1994). № 51. Art., 446.
4. On transport and forwarding services: Law of Ukraine of 01.07.2004 № 1955-IV. (2004). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 52, 562.
5. Babayev, V.M. (2010). Project approach in the issues of infrastructural development of Ukraine: proposals to the national program of economic reforms. *Municipal economy of cities*, 95, 264–271.
6. Project management strategy for sustainable development of territories: monograph. (2017). ed. V.M. Babayeva. Kharkiv: KhNUMG of O.M. Beketova, 194.
7. Teslenko, P., Antoshchuk, S., Bedrii, D. & Lytvynchenko, H. (2018). 3-Level Approach to the Projects Planning. *Proceeding of "Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2018)"*. Lviv, 2018, Pp. 195-198. DOI: 10.1109/STC-CSIT.2018.8526643.
8. Teslenko, P., Polshakov, I. & Bedrii, D. (2016). Strategic management of evolving project-oriented organization. *Science and Education a New Dimension, Economics*, IV, (2), 94, 33–35.
9. Lepsky, V.V. (2016). Strategic management of modern medical institutions. *Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences*, 4, 62–68.
10. Danchenko, O.B., Lepsky, V.V. (2018). Models of strategic management of medical projects of project-oriented medical institution. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects*, 2, 45-52. DOI: 10.20998 / 2413-3000.2018.1278.7.

-
-
11. Vorkut, T.A., Bilonog, O.E. (2012). Methodical bases of formation of a strategic portfolio of projects of transport systems in the organizations of terminal delivery of cargoes by motor transport. *Project management, systems analysis and logistics. Technical series*, 9, 15–24.
 12. Danshina, S.Yu., Maksimenko, A.A. (2010). Structural models of the project management system of the transport company development. *Electronic and computer systems*, 4, 183–192.
 13. Bilichenko, V.V., Romanyuk, S.O. (2013). System model of project management strategies for the development of road transport organizations by stages of their life cycle. *Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute*, 6, 102–107.
 14. Tretinichenko, Yu.O. (2018). Portfolio-oriented management of balanced development of organizations of road transport carriers: PhD thesis: 05.13.22. Kyiv, 279.
 15. Smokova, T.M. (2021). Risk-oriented management of integration in transport and logistics infrastructure projects PhD thesis: 05.13.22. Odessa, 205.
 16. Express issues of the State Statistics Service: State Statistics Service of Ukraine. URL: www.ukrstat.gov.ua. (appeal date: 22.02.2021).
 17. Mescon, M.H., Albert, M., Hedoury, F. (2009). *Fundamentals of Management* [trans. with Engl.]. Moscow : Williams, 672.
 18. Vorkut, T.A., Petunin, A.V., Haruta, V.S. (2020). System aspects of portfolio management in organizations. *Scientific and technical collection "Roads and road construction"*, 109, 14–19.
 19. Danchenko, E.B. (2011). Strategic business management through the prism of managing innovative projects and programs. *Eastern European Journal of Advanced Technology*, 1, (6), 31–33.
-

Посилання на публікацію

- APA Kharuta, V., Marunich, V., Kharuta V., & Hryhorevska, M., (2021). Strategic project management of transport enterprises. *Management of Development of Complex Systems*, 45, 57–65, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.57-65](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65).
- ДСТУ Харута, В. С., Маруніч В. С., Харута В. Л., Григоревська М. Я. Стратегічне управління проектами транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 57 – 65, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.57-65](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65).