

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

на тему: « ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА»

**Виконав:** студент групи ЕкмМ-21  
Лободяк Степан Іванович \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** Проф. Кундицький О.О.  
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_

**Рецензент:** \_\_\_\_\_  
(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА  
ФРАНКА**

Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький

О. О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на кваліфікаційну роботу магістра**

Лободяка Степана Івановича \_\_\_\_\_

*прізвище, ім'я, по-батькові*

**1. Тема роботи:** \_\_\_\_\_ Обґрунтування стратегії розвитку підприємства \_\_\_\_\_

затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

**2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Проф. Кундицький О.О.		Лободяк С.І.
Розділ 2	Проф. Кундицький О.О.		Лободяк С.І.
Розділ 3	Проф. Кундицький О.О.		Лободяк С.І.

7. Дата видачі завдання: \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Лободяк С.І.

Проф. Кундицький О.О.

## АНОТАЦІЯ

Лободяк Степан „Обґрунтування стратегії розвитку підприємства” Магістерська кваліфікаційна робота. – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2022.

В сучасних ринкових умовах господарювання основним завданням будь-якого суб'єкта господарювання постає проблема у його ефективному розвитку та існуванні. Від успішно розробленої та вдало реалізованої корпоративної стратегії залежатиме успішність підприємства: збільшення обсягів доходу та отримання чистого прибутку, формування конкурентних переваг організації, створення нових товарів та послуг.

Проблематика розроблення стратегій розглядається у працях вітчизняних та закордонних вчених-економістів. Залуцка Х.Я., Козик В.В. та Сизон М.-О.І. розглядають особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства [2]. Кара Н.І. акцентує увагу на видах стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства [3]. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу у своїх працях розглядає Коваль З.О. [4].

В контексті тематики магістерської кваліфікаційної роботи Яновська В.П. та Кириченко Г.В. досліджують особливості формування стратегії розвитку національних перевізників, де розглядають і залізничний транспорт [5]. Дзуліт З.П. та Данилюк І.А. досліджують вплив COVID-19 на ринок вантажних залізничних перевезень [1].

Об'єктом магістерської кваліфікаційної роботи є діяльність Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Предметом магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Результатами магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються теоретико-методичні основи розроблення стратегії організації, зокрема досліджується суть та визначення дефініція «стратегія», зосереджено увагу на особливості розроблення стратегії організації.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено стратегічне аналізування діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», проаналізовано фінансово-майновий стан філії, проведено стратегічне аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи були розглянуті стратегічні альтернативи Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», де вибрано стратегію стабілізації. Запропонована стратегія передбачатиме утримання існуючих позицій на ринку залізничних перевезень, оновлення рухомого складу та інфраструктури, активізація маркетингової діяльності, підвищення мотивації персоналу тощо.

Проведено прогнозування майбутніх фінансових Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця». Розраховано такі економічні показники як чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, термін окупності проектних рішень.

Ключові слова: залізниця, стратегія, перспективи, розвиток, перевезення.

## ANNOTATION

Lobodyak Stepan "Substantiation of enterprise development strategy" Master's thesis. - Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, 2022.

In modern market conditions, the main task of any business entity is the problem of its effective development and existence. The success of the enterprise will depend on the successfully developed and successfully implemented corporate strategy: increase of income and net profit, formation of competitive advantages of the organization, creation of new goods and services.

The issue of strategy development is considered in the works of domestic and foreign economists. Zalytska Kh., Kozyk V. and Syzon M.-O. consider the peculiarities of choosing the direction of strategic development of a diversified enterprise [2]. Kara N.I. focuses on the types of strategies and assessing the impact of environmental factors on the activities of the enterprise [3]. Evaluation of the effectiveness of enterprise strategy by methods of scenario analysis in his works considers Koval Z.O. [4].

In the context of the subject of master's qualification work Yanovska V.P. and Kyrychenko A.V. investigate the peculiarities of the formation of the strategy of development of national carriers, which considers the railway transport [5]. Dvulit Z. P. and Danyliuk I. A. study the impact of COVID-19 on the rail freight market [1].

The object of the master's qualification work is the activity of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways».

The subject of the master's qualification work is the substantiation of the development strategy of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways».

The purpose of the master's qualification work is to substantiate the development strategy of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways».

The results of the master's qualification work are the development and justification of the development strategy of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways».

The first section of the master's qualification work considers the theoretical and methodological foundations of organizational strategy development, in particular, examines the essence and definition of the definition of "strategy", focuses on the features of organizational strategy development.

The second section of the master's qualification work conducted a strategic analysis of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways», analyzed the financial and property condition of the branch, conducted a strategic analysis of internal and external environment.

In the third section of the master's qualification work, the strategic alternatives of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways» were considered, where a stabilization strategy was chosen. The proposed strategy will include maintaining the existing positions in the railway market, upgrading rolling stock and infrastructure, intensifying marketing activities, increasing staff motivation and more.

Forecasting of future financials of the Regional Branch «Lviv Railways» of Joint-Stock Company «Ukrainian railways» was carried out. Economic indicators such as net present value, profitability index, payback period of design decisions are calculated.

Key words: railway, strategy, prospects, development, transportation.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи розроблення стратегії організації.....	6
1.1 Суть та визначення поняття «стратегія».....	6
1.2 Конкурентні стратегії розвитку підприємства	19
1.3 Характеристика формулювання організаційної стратегії	41
Висновок до розділу 1	46
Розділ 2. Аналізування господарської діяльності Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»	50
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».....	50
2.2 Аналізування фінансово-майнового стану Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».....	52
2.3 Стратегічне аналізування діяльності Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».....	62
Висновок до розділу 2	70
Розділ 3. Розроблення та обґрунтування стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»	72
3.1 Розроблення стратегічних альтернатив та вибір стратегії для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»	72
3.2 Розроблення заходів для впровадження стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»	82
3.3 Економічне оцінювання стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»	88
Висновок до розділу 3	96
Висновки.....	94
Список використаних джерел.....	102
Додатки.....	108

## ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах господарювання основним завдання будь-якого суб'єкта господарювання постає проблема у його ефективному розвитку та існуванні. Від успішно розробленої та вдало реалізованої корпоративної стратегії залежатиме успішність підприємства: збільшення обсягів доходу та отримання чистого прибутку, формування конкурентних переваг організації, створення нових товарів та послуг.

На сучасному етапі велика кількість підприємств вітчизняної економіки не розробляють стратегії, а якщо й розробляють, то застосовують недосконалі методи генерації стратегічних альтернатив. В умовах жорстокої конкурентної боротьби і посилення впливу змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, організації мають сконцентрувати увагу не тільки на внутрішньому стані справ, а й виявляти та враховувати у своїй діяльності можливі зміни оточення. При цьому основною залишається проблема збалансування внутрішніх можливостей організації та змін у зовнішньому середовищі з метою виживання в конкурентній боротьбі сьогодні й у перспективі. Розроблення стратегії визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність.

Вагомий внесок у дослідження вибору та розроблення стратегії розвитку підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, О.С. Віханський, А.Т. Зуб, Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова, В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко, А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська, Б.М. Мізюк, Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна, Л.Г. Мельник, О.Є. Кузьмін, Й.М. Петрович, Н.І. Чухрай, Н.І. Кара, Яновська В.П., Кириченко Г.В., Коваль З.О., Залуцька Х.Я., Козик В.В., Сизон М.-О.І. та інші науковці.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Завданнями магістерської кваліфікаційної роботи є:

- висвітлити теоретико-методичні основи розроблення стратегії організації;
- проаналізувати фінансово-майновий стан Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»;
- провести стратегічне аналізування діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»;
- розробити стратегічні альтернативи та вибрати найкращу стратегію для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»;
- здійснити економічне обґрунтування розробленої стратегії Регіональної філії «Львівська залізниця»

Об'єктом магістерської кваліфікаційної роботи є діяльність Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Предметом магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Методи досліджень. У магістерській кваліфікаційній роботі використано такі методи досліджень: аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічний метод, статистичний метод, методи економічного аналізу, абстрагування, метод групування, метод зіставлення, метод оптимізації тощо.

Практична значущість магістерської кваліфікаційної роботи полягають у тому, що всі розроблені заходи та рекомендації щодо шляхів підвищення



діяльності можуть бути використанні в практиці Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено дослідження теоретико-методичних основ розроблення стратегії організації, зокрема розглянуто суть та визначення поняття «стратегія», досліджено особливості розроблення стратегії організації.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено стратегічне аналізування діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», проаналізовано фінансово-майновий стан філії, проведено стратегічне аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища.

У третьому розділі проведено SWOT-аналіз, переглянуті стратегічні альтернативи для Регіональної філії «Львівська залізниця». Вибрано для підприємства стратегію стабілізації, що передбачатиме розширення асортименту послуг залізничних перевезень, оновлення рухомого складу та інфраструктури, активізацію маркетингового забезпечення. Розроблено функціональні стратегії та заходи щодо усунення ризиків для Регіональної філії «Львівська залізниця». Проведене економічне оцінювання запропонованих заходів та розраховано кошторис витрат для реалізації стратегії.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 103 сторінках друкованого тексту, ілюструється 6 рисунками і 25 таблицями та складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Суть та визначення поняття «стратегія»

Поняття «стратегія» розглядали багато вчених, зокрема І. Ансофф, М. Портер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг, О. С. Виганський, А. Т. Тоут, Мічиган Зайцев Л.Г., Соколова, В.А.Василенко, Т.І.Ткаченко, А.І.Бравлев, Г.І.Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І. А. Степановська, Б. М. Міюк, Н. К. Смірнова, А. В. Форміна, Л. Г. Міллер та ін. Проте майже кожен по-різному бачить поняття стратегії та стратегічного управління.

В умовах глобальної кризи та стрімких змін у світовій економіці питання ефективного та стійкого управління бізнесом відіграє важливу роль. Щоб ефективно працювати в нинішньому динамічному та швидко змінюваному бізнес-середовищі, у довгостроковій перспективі необхідно розробити нові методи управління бізнесом. Сьогодні у світовій практиці інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є стратегічний менеджмент. Формування стратегічного управління підприємством стикається з багатьма методологічними проблемами, однією з яких є вибір ефективної стратегії розвитку підприємства. Процес, за допомогою якого підприємство формує ефективну стратегічну діяльність, є багатограним і складним завданням, що вимагає розгляду основних теоретичних методів визначення «стратегії розвитку підприємства».

Найявні джерела інформації дають різноманітні, але насправді дуже близькі тлумачення таких понять, як «стратегія», «економічна стратегія», «стратегічний менеджмент». Слово «стратегія» запозичене з економічної думки військової науки (від грец. «stratos» — військо та «ado» — керівництво) [8, с. 7], що відноситься до мистецтва ведення війни. Оскільки війна була і залишається найважливішою подією в житті людей, поняття «стратегія» у

значенні «рішення» стало частиною управлінської термінології. У бізнесі стратегія — це загальна концепція того, як досягти пріоритетів розвитку бізнесу, вирішити поточні проблеми та розподілити необхідні обмежені ресурси.

Наприклад, І. Герчикова вказувала, що термін «стратегія» передбачає розробку чітко встановлених заходів і планів досягнення бажаних цілей з урахуванням технологічного потенціалу підприємства та його виробничо-збутових можливостей [31, С. 106]. О. Білорусь, В. Рогач, А. Чекерда трактують економічну стратегію підприємства як «сукупність принципів і правил прийняття довгострокових рішень, якими мають керуватися керівники підприємств у своїй діяльності» [16, С. 37]. Ці визначення по суті зводять стратегію до рівня механізмів управління. Останнє, безумовно, пов'язане з політикою, оскільки воно визначається нею, а також є способом (методом) її реалізації. Мабуть, розуміючи це, автори вводять якісні та кількісні показники стратегічної позиції — «Віхи» та «Завдання» відповідно. Інші автори, зокрема Ю. Осіпов, зазначають, що «стратегія полягає у визначенні основних цілей підприємства та основних засобів досягнення обраних цілей» [4, с. 32]. У цьому визначенні стратегія включає в себе цілі бізнесу та його економічні механізми. Оскільки цілі поділяються на довгострокові, середньострокові та поточні, вони не можуть бути прямо чи опосередковано поєднані з економічними механізмами, що діють у певному інтервалі часу. Його функції були перенесені в стратегію, яка включала також основні пріоритети її діяльності. Таким чином ми маємо мету (пріоритет), стратегію та економічний механізм підприємства. Ці компоненти взаємопов'язані і мають загальну та специфічну сфери дії.

Відомі американські економісти М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі висунули таке стратегічне бачення: «Стратегія — це детальний і всеосяжний план, що забезпечує досягнення місії організації та досягнення її цілей» [7, С. 257]. Це визначення є втіленням суто управлінського підходу до цього явища. Такий же підхід характерний для З. Шершневої, Ч. Оборської та О.

Виханського, які трактують корпоративну стратегію, вважають стратегію управління організацією, яка бере людський потенціал за основу організації та позиціонує її для виробництва діяльності. відповідно до споживчого попиту. Гнучке регулювання, яке враховує всі відповідні (найважливіші) зовнішні та внутрішні умови та забезпечує досягнення його довгострокових цілей [56, С. 27; 26, 183].

А. Наливайко намагається реалізувати принципи неокласичного мікроекономічного аналізу в управлінському підході до прийняття стратегічних рішень, стверджуючи, що стратегію компанії «можна визначити як сукупність встановлених і переглянутих видів діяльності, кожна зі своїми цілями та методами їх досягнення». . , щоб забезпечити унікальність і прибутковість відновлюваних джерел» [45, с. 10].

Судячи з існуючих методів визначення корпоративної стратегії, формування пов'язаної з останньою стратегічної науки переважно відбувається в рамках управлінської діяльності, і її розвиток, як видається, має певні характеристики самодостатності в економічній теорії, самодостатності пізнавальних засобів і пов'язаних з ними концепції. Як наслідок, евристичні можливості самої економічної теорії недостатньо використовуються в стратегічній науці. Зокрема, це теорія поведінкової економіки, яка описує процес прийняття рішень у різних сферах економіки. Теорія вважається альтернативою неокласицизму, оскільки не передбачає економічної раціональності.

Відповідно до теорії поведінкової економіки, або теорії «обмеженої раціональності», яка виникла у Г. Саймона [14], Х. Лейбенштейна [58], Р. Саєрта та Дж. Марча [113], компанії та інші організації не визнають оптимальності (раціональності) і прийнятні рішення, оскільки вони повинні вирішувати неспрошені (як у неокласиці) і складні поведінкові проблеми. Крім того, вони борються зі складністю навколишнього світу, замінюючи абстрактні глобальні цілі (наприклад, максимізація прибутку) більш конкретними підцілями, які можна по-справжньому контролювати. Для них

важливо розподілити складні завдання щодо прийняття рішень між кількома експертами (керівниками спеціалізованих підрозділів) і координувати роботу останніх по горизонталі та вертикалі. Компанії здійснюють пошук інформації не на регулярній основі, а як виняток, коли існуючі рішення виявилися неефективними у разі зміни зовнішніх умов. У цьому випадку нові моделі поведінки порівнюються не один з одним, як очікується в неокласиці, а з існуючими рішеннями і оцінюються на основі відповідності певним ключовим параметрам. Загалом процес відбору в моделі поведінки підприємства виглядає наступним чином. Компанія виконує: по-перше, прогнозує свої потреби в постачанні, по-друге, прогнозує поведінку конкурентів, по-третє, калькує собівартість і, по-четверте, формулює поставлені цілі. Потім розробляються плани дій та оцінюються відповідно до цільових рівнів показників. Коли програма проходить цей тест, її затверджують. Якщо ні, по можливості відкоригуйте прогнози, уточніть цілі та складіть нові плани, а потім повторіть той самий процес.

Противники теорії «обмеженої раціональності» стверджують, що, на відміну від неокласичної моделі «максимізації», вона не може дати чітких і стабільних прогнозів щодо економічної поведінки. Проте Р. Хайнер [46] стверджує, що відбувається навпаки. Суб'єкт традиційної неокласичної мікроекономіки повинен адекватно реагувати на будь-які зміни навколишнього середовища, навіть незначні, які необхідно враховувати, щоб бути оптимальними. Тому його поведінка абсолютно гнучка і не може бути надійно передбачувана навіть на найкоротший час. Реальні люди, щоб орієнтуватися в невизначеності в невизначених умовах, керуються усталеним набором правил поведінки, які не є універсальними, але застосовуються до найпоширеніших ситуацій економічного життя. Відхилення від цих правил у деяких випадках можуть бути корисними, але через невизначеність навколишнього середовища неможливо визначити правильний час для відхилення. Оскільки набір цих правил скінченний, легше передбачити поведінку людей, які дотримуються цих правил, ніж передбачити послідовні

стрибки, пов'язані з неокласичною моделлю максимізації.

Дотримання цих правил виявилось корисним у складних ситуаціях Глобальна оптимізація. На думку Р. Хайнера, людина просто не реагує на нову інформацію, яку їй подають, хоча у разі сприйняття вона може отримати додаткові переваги. Поняття «обмеженої раціональності» пояснює відносну негнучкість поведінки, яка переважає в економічному житті, а також феномен «порогові»: поведінка змінюється лише тоді, коли зовнішні подразники перевищують певний поріг.

Очевидно, що раціональність у концепції «обмеженої раціональності» має відношення лише до неокласичного критерію максимізації. У той же час модель прийняття економічних рішень, описана цією концепцією, повністю відповідає ширшим критеріям раціональності не лише для результатів, а й для процесів прийняття рішень.

У той же час теорія поведінкової економіки та заснована на ній управлінська теорія не дають відповіді на запитання Й. Шумпетера: «Як економічна система породжує сили, які постійно її змінюють?» [58, с. 52]. Це, здається, головне питання стратегії розвитку компанії.

Намагаючись знайти відповідь на це питання, Й. Шумпетер стверджує, що ринок є не просто сигнальним пристроєм для розподілу обмежених ресурсів, його метою є забезпечення рівноваги. Для Й. Шумпетера ринок є сферою кардинальних змін, які змушують компанії та окремих осіб вводити інновації та стимулюють економічне зростання та структурні перетворення. На думку Й. Шумпетера, конкуренція є формою творчого руйнування, коли підприємства ростуть, живуть і вмирають. Ті, хто може впроваджувати інновації та адаптуватися, рости чи виживати в результаті, тоді як інші виключаються. А в процесі адаптації ключовими людьми стали бізнесмени. Орієнтуючись на прибуток, він менш конкурує за ціною, ніж за продуктами та технологічними інноваціями. На думку Й. Шумпетера, економічний розвиток — це подолання підприємцем жорстких рамок усталених правил ведення бізнесу.

Позиція Й. Шумпетера, здається, узгоджує рівноважний та еволюційний підходи, завдяки чому економічний розвиток може бути виражено як послідовна зміна станів рівноваги, або так звані точкові рівноваги.

Ідея Й. Шумпетера щодо застосування еволюційних методів в економіці отримала подальший розвиток у працях А. Алкіана [1], Р. Нельсона та С. Вінтера [8]. Зокрема, останні пропонують динамічні моделі фірм, у яких поведінкові характеристики змінюються у взаємодії з ринковою кон'юнктурою. Логіка моделі така: «У будь-який момент поточні характеристики діяльності фірми, а також розмір капіталу та інші змінні, що характеризують її стан, визначають випуск і витрати. Останні разом з екзогенними пропозиціями фірми і умови попиту, визначають ринкові ціни, в кінцевому підсумку визначає рівень прибутку, який, у свою чергу, впливає на масштаби виробництва за допомогою інвестиційних правил. Однак якщо масштаб капіталу фірми змінюється, навіть якщо робочі характеристики залишаються незмінними, рівень витрат і випуску будуть відрізнятися, отже зміняться цінові сигнали та показники рентабельності тощо. Внаслідок вибору ринку зміняться загальний обсяг виробництва та витрат, а також ціни галузі, навіть якщо операційні характеристики компанії не зміняться. Однак останнє також може змінюватися відповідно до принципів пошуку компанії Пошук і відбір є еволюційними Одночасні та взаємопов'язані аспекти процесу: Ціна визначає, хто обраний, а хто не обраний, і впливає на напрямок пошуку операційної програми Через взаємодію пошуку і відбір, еволюція підприємства, галузевий статус у кожен момент несуть архетипи умов наступного періоду» [41, с.41-42]. Однак, оскільки перехід галузі з одного стану в інший нерозривно пов'язаний зі змінами, що відбуваються на рівні компанії, весь процес є невизначеним.

Стан галузі в цей період може визначити лише розподіл ймовірностей того стану галузі, який може розвинути в наступному періоді. За певних спрощуючих припущень розвиток галузі можна описати як процес, що

характеризується тим, що кожен наступний стан залежить лише від попереднього стану, а не від того, як він був досягнутий.

Виходячи з результатів теорії поведінкової економіки та теорії управлінської еволюції, стратегію корпоративного розвитку можна визначити як пошук і вибір, щоб зробити компанію в зовнішньому середовищі (у тому числі на ринку). Зростання.

Стратегія повинна відповідати на такі питання: що саме виробляється і в якому обсязі? Як це зробити ? ; для кого і коли? Щоб виявити ці проблеми, він повинен містити відповідні інструменти:

- Вивчити умови та можливості збереження конкурентної переваги в реальних умовах, визначити найкращу місію підприємства;

- Проаналізуйте потенційні товарні ринки, що відповідають цьому завданню, і виберіть такі стратегічні сфери управління, які забезпечують довгострокову гнучкість підприємства, тобто його можливість репозиціонувати себе на роботу в найбільш вигідних сферах;

- формування асортименту продукції підприємства, що дозволить йому систематично отримувати прибуток, достатній для розширення свого відтворення;

- розподіляти наявні ресурси (власні та позикові) між різними сферами своєї діяльності, що забезпечить максимальну ефективність (рентабельність) використання цих ресурсів;

- Взаємодія з ринками факторів, фондовими та валютними ринками, що забезпечить підтримання стратегічного потенціалу компанії економічно ефективно на рівні, достатньому для забезпечення конкурентної переваги на всіх етапах життєвого циклу;

- Розробити ефективну цінову політику для забезпечення міцної позиції як у традиційних, так і в сегментах ринку, що розвиваються;

- Своєчасне виявлення кризових тенденцій та запобігання банкрутству підприємств (банкрутства).



Проблему формування стратегії корпоративного розвитку або бізнес-стратегії в ринкових умовах можна сформулювати так, як показано на рисунку 1.1.

Наука про стратегію представляє широку загальну стратегію розвитку бізнесу. Слід зазначити, що переважна більшість з них орієнтована на продажі на розвинених ринках. В економічній літературі загальні стратегії розвитку бізнесу називають базовими або еталонними. Серед них, наприклад, Ф. Котлер [55, с. 582] підкреслює такі моменти:

Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Диверсифікаційне зростання
Глибоке проникнення на ринок	Регресивна інтеграція	Концентрована диверсифікація
Розширення меж ринку	Прогресивна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація
Вдосконалення товару	Горизонтальна інтеграція	Конгломеративна диверсифікація

Рис. 1.2 Класифікація загальних стратегій зростання бізнесу

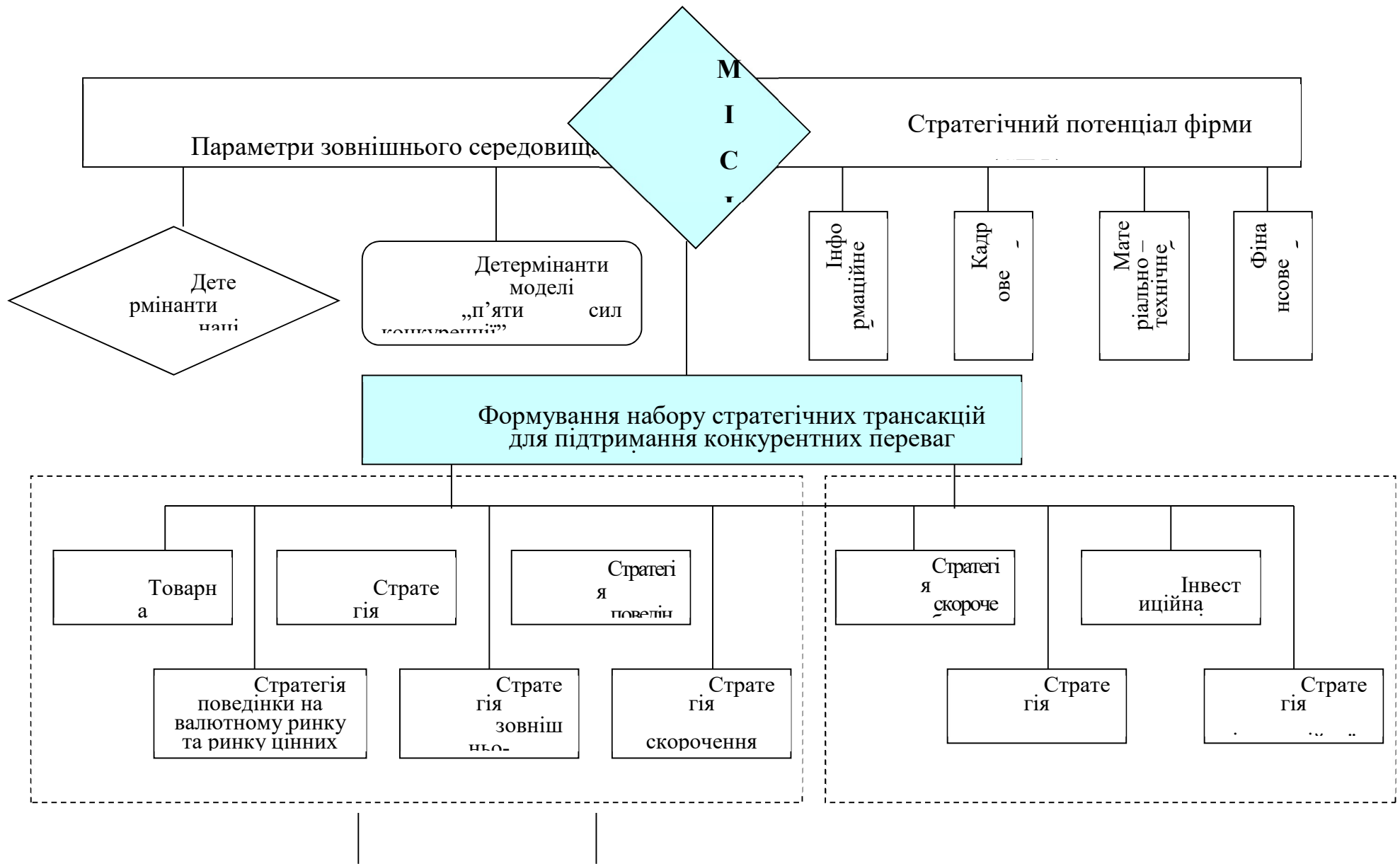


Рис.1.1. Структурування проблеми формування стратегії розвитку підприємства

Як видно з таблиці нижче, ця класифікація заснована на трьох пунктах. У першому випадку підприємство визначає можливості капіталізації на поточних масштабах діяльності (інтенсивне зростання). У другому - розкриває потенціал інтеграції з іншими стратегічними елементами існуючого ринку. По-третє - через диверсифікацію своєї діяльності з'являється можливість зростання бізнесу за межами галузі.

З початком процесу трансформації економіки пострадянського простору питання стратегічного управління почало хвилювати вчених колишньої радянської школи.

Класифікація еталонних бізнес-стратегій російських економістів О. Виханського та А. Наумова дещо модифікована, але структурно дуже близька до наведеної класифікації, і вони представлені таким чином [26, С. 223]. Перший набір стратегій — це цілеспрямовані стратегії зростання. До них належать ті, які передбачають зміни продукту та/або ринку і не впливають на інші три елементи. Якщо ви виберете цю стратегію, компанії намагаються покращити свою продукцію або почати випускати нові, не змінюючи галузь. Що стосується ринку, то компанія шукає можливості покращити свої позиції на існуючому ринку або перейти на інший ринок. Конкретними прикладами таких стратегій є: стратегії зміцнення ринку, стратегії розвитку ринку та стратегії розвитку продукції.

Другий набір еталонних бізнес-стратегій формується з таких стратегій і передбачає розширення компанії шляхом додавання нових бізнес-структур. Ці стратегії називаються інтегрованими стратегіями зростання. До них відносяться стратегії зворотної вертикальної інтеграції (через придбання або створення дочірніх компаній) і спрямовані стратегії вертикальної інтеграції (через придбання або посилення контролю над структурою проміжного ланцюга між бізнесом і споживачами, тобто системами розподілу та збуту).

Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу включає диверсифіковані стратегії зростання. Ці стратегії були реалізовані, коли компанія

не могла використовувати продукт у галузі для подальшого розвитку на цьому ринку. До таких стратегій належать: стратегія централізованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія групової диверсифікації.

Нарешті, четвертою категорією еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегія скорочення. Вони матеріалізуються, коли компанії необхідно перегрупувати свої сильні сторони та можливості після довгострокового зростання або через потребу підвищити ефективність, коли продажі падають. Реалізація такої стратегії болісна для компанії. Але слід розуміти, що вони такі ж, як і попередні стратегії розвитку. У деяких випадках їх неможливо уникнути. Існує чотири цілеспрямовані стратегії скорочення: стратегії ліквідації, стратегії «врожаю» та стратегії зниження витрат.

На практиці компанія може реалізувати кілька стратегій одночасно. Цей метод в основному використовується в багатопрофільних компаніях. Компанії також можуть продемонструвати послідовність у застосуванні певної політики. У цих випадках можна говорити про використання комбінаторних стратегій.

Вітчизняні дослідники З. Шершнева та С. Оборська запропонували загальні бізнес-стратегії в цій класифікації [56, с. 127]:

а) Стратегії зростання (з різними темпами) завдяки:

- Розширення (створення або окупація ринків, розширення ринків та/або виробничого потенціалу);

- Різноманітність (споріднена, неспоріднена, спільна);

- глобалізація діяльності;

- Вертикальна та горизонтальна інтеграція.

б) Політика підтримки, оскільки:

- захистити частку ринку;

- підтримувати виробничий потенціал підприємства;

- Модифікація продукту.

в) Стратегія реструктуризації через:

- знизити витрати і скоротити надлишок;

- коротко- та довгострокова реструктуризація (включаючи репозиціонування);
- Розвиток нових подій і ринків;
- d) Стратегії зниження активності через:
  - зменшення частки ринку;
  - організований відхід;
  - "нагорода";
- д) ліквідаційна стратегія через:
  - виправити (продаж);
  - провадження у справі про банкрутство;
  - закриття
- g) Комбінація перерахованих вище стратегій (для багатопродуктового бізнесу).

Як бачимо, категорії економічних стратегій, запропоновані вітчизняними та зарубіжними авторами, досить подібні за галузями та структурою, а в деяких аспектах вони повторювані та слідуєть одна за одною. Їх подальший аналіз у контексті вивчення проблем стратегічної поведінки бізнесу виявив схожі тенденції. Подібна класифікація загальноекономічних стратегій, з більшою чи меншою структурними ознаками, відображена в роботах С. Покропивного, В. Колота [9, С. 12]. 81], С. Олійник, І. Медведєв [8, с. 7], В. Пономаренко [9, с. 23], Л. Доленка [39, С. 106].

Ми вважаємо, що переважна більшість запропонованих економічних стратегій базується на організаційних заходах щодо вдосконалення структури виробництва. В одних випадках економічний ефект досягається за рахунок мінімізації витрат на одиницю продукції, а в інших – за рахунок зниження загальних витрат. При цьому йдеться про бізнес-стратегії, реалізація яких у довгостроковій перспективі досягається шляхом планомірно-послідовного пошуку, відбору та впровадження інституційних та технологічних інновацій. В економіці, яка тривалий час розвивалася за законом ринкового відбору,

враховуючи інертність самого ринкового механізму, ця стратегія на рівні підприємства є розумною і може бути реалізована на практиці протягом трьох-п'яти років і навіть довше.

В умовах нинішньої реструктуризації організації економіки на пострадянському просторі, в тому числі й в Україні, коли її (економічна) майбутня організація стає «шанувальником» можливого вибору завдяки механізму вилки, застосування існуючої базової стратегії у практиці пострадянського підприємства є проблематичним, оскільки досить важко забезпечити адекватність наведених вище перспектив для довгострокового планування майбутніх економічних реалій. Це пояснюється тим, що при визначенні стратегії розвитку підприємства, що трансформується, необхідно враховувати, що на вибір подальшого розвитку останнього впливає багато факторів, переважно випадкових, хоча й не випадкових.

Українські дослідники зазначають, що реалізована в Україні модель переходу до системи «ринкової економіки» характеризується ступенем досконалості та ступенем невизначеності якісних ознак [65, с. 9-13]. Як ми пам'ятаємо з минулого, економічний процес України розпочався з неефективних методів приватизації, неадекватної фіскальної та монетарної політики та втрати контролю над соціально-економічними процесами. Це призвело до безпрецедентного падіння світового виробництва в мирний час. Незбалансовані внутрішні ринки відреагували на ці події спочатку погіршенням дефіциту, створивши відповідний вакуум, з додатковою лавинною лібералізацією, що сприяла проникненню іноземних товарів. В результаті українські виробники втратили свої традиційні ринки збуту, що докорінно порушило їх відтворення. Звичайно, за таких умов визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства та довгострокового етапного планування є не лише практичною, а й науковою проблемою. Отже, за умови невизначеності можливої траєкторії розвитку пострадянської економіки вибір оптимального стратегічного кроку має ґрунтуватися не на прогнозі та прогнозі перспектив розвитку власного бізнесу, а

на його спроможності та питома вага швидкої реструктуризації виробництва. Залучені ресурси та адаптації. За наявності тенденції трансформації платоспроможного попиту в регулятор відтворення пострадянських фірм доцільною стратегією їх подальшого розвитку є забезпечення їх конкурентоспроможності, тобто створення і збереження порівняльних переваг інших фірм.

## **1.2. Конкурентні стратегії розвитку підприємства**

Теоретичне розуміння проблеми управління конкурентоспроможністю було розроблено Д. Рікардо, який розробив концепцію порівняльних витрат, яка базується на ідеї, що біржова перевага є перевагою виробників, Серед них найнижча собівартість продукції [11, С. 377]. Пізніше Е. Хекшер і Б. Олін переглянули концепцію порівняльних витрат в теорії порівняльних переваг, суть якої полягає в так званій «теоремі Хекшера-Оліна», згідно з якою цим суб'єктам надаються ринкові переваги, які виробляють процесу, щоб максимально ефективно використовувати решту факторів виробництва [11, С. 379]. В. Леонтьєв також зробив значний внесок у теоретичну розробку проблеми порівняльних переваг [61, с. 127], результат якої отримав назву «парадокс Леонтьєва», який безпосередньо пов'язаний з «теореомою Хекшера-Оліна» про навпаки. Він статистично показав, що в структурі експортних товарів найбільшу складність мають деякі товари. Видно, що мислення теорії порівняльних переваг (конкурентоспроможності) можна простежити до кінця минулого століття. Нині найбільш поширеною в цій галузі досліджень є ідея, висловлена М. Портером [98]. М. Портер висунув гіпотезу, що конкурентоспроможність фірми відображає

продуктивність її ресурсів порівняно з іншими подібними фірмами. Проте швидкість цього виступу він не уточнив.

На відміну від М. Портера, І. Ансофф [6, с. 101] визначає цей показник як стратегічний ROI, скоригований відповідно до ступеня стратегічної оптимізації фірми (так званий «стратегічний критерій») та критерію « стратегічний потенціал». На цій базовій основі І. Ансофф наводить формулу для визначення конкурентної позиції компанії (КСФ), яку він бачить як спосіб вимірювання позиції компанії на ринку:

$$КСФ = \frac{I_{\phi} - I_{\kappa}}{I_0 - I_{\kappa}} \times \frac{S_{\phi}}{S_0} \times \frac{C_{\phi}}{C_0},$$

Серед них  $I_{\phi}$  - стратегічний рівень інвестицій компанії;  $I_{\kappa}$  - критична точка обсягу інвестицій, яка знаходиться на межі прибутку та збитку, що свідчить про те, що обсяг інвестицій нижче цієї точки не принесе вигоди;  $I_0$  - точка оптимального сума інвестицій, після якої їх збільшення  $A_{\phi}$  веде до зменшення виручки;  $S_{\phi}$ ,  $S_0$  - здійсненна та оптимальна стратегія компанії,  $S_{\phi}$ ,  $S_0$  - доступні та оптимальні стратегічні можливості компанії.

За І. Ансоффом, показники  $S_{\phi}/S_0$  та  $C_{\phi}/C_0$  можна використовувати для оцінки того, наскільки фактори реалізованої стратегії чи наявні можливості відповідають факторам найкращої стратегії чи найкращої можливості за допомогою середнього арифметичного балів (від 0 до 1). Фактори, що визначають стратегію та можливості компанії І. Ансофф наводить типовий набір факторів, які слід враховувати для їх впливу на зростання виробництва та прибутковості фірми. На думку І. Ансоффа, якщо кожна з трьох метрик дорівнює 1, а отже,  $КСФ = 1$ , то компанія зможе забезпечити виключно високу конкурентну позицію і буде однією з найефективніших на ринку. Компанія не буде прибутковою, якщо хоча б один компонент  $КСФ$  дорівнює 0. І. Ансофф пропонує такі обмеження  $КСФ$ :

$0 < КСФ < 0,4$  - Недостатнє забезпечення

$0,5 < КСФ < 0,7$  - середня пропозиція

$0,8 < КСФ < 1,0$  є сильною пропозицією

Проаналізуємо запропонований І. Ансоффом метод з двох позицій. По-перше, в цьому випадку  $КСФ$  компанії «нульовий». Згідно з наведеною формулою, це можливо в трьох



випадках: коли його стратегічні інвестиції відповідають переломному моменту; коли йому не вистачає стратегії розвитку; коли йому не вистачає стратегічного потенціалу, це здається можливим варіантом. Щодо другого та третього сценаріїв, то будь-яка компанія має, на наш погляд, навіть «погану» стратегію, а то й «тривіальний» потенціал. Тому, коли КСФ компанії дорівнює «нулю», найбільш імовірним сценарієм є критична сума інвестицій.

2. Як екзогенні фактори впливають на спинномозкову рідину? У самій оцінці КСФ, за формулою, запрограмованою І. Ансоффом, цей ефект не враховується. Водночас М. Портер запропонував систему детермінант розвитку конкурентоспроможності, взаємодія її компонентів призводить до виникнення ефектів, тобто потенційного рівня посилення чи ослаблення конкурентної переваги підприємства як основного органу. народне господарство. Ця система називається «Національний діамант». Видається доцільним включити елементи «можливості» та «мікроприватизації». Перший компонент має відображати рівень досконалості національної економіки. Другий - безпосередньо залежить від параметрів приватного сектора, які в свою чергу визначають галузеву конкуренцію. Процедури приватизації також допомагають розвинути конкурентну перевагу.

В результаті схематично „національний ромб” виглядатиме наступним чином (рис. 1.3):

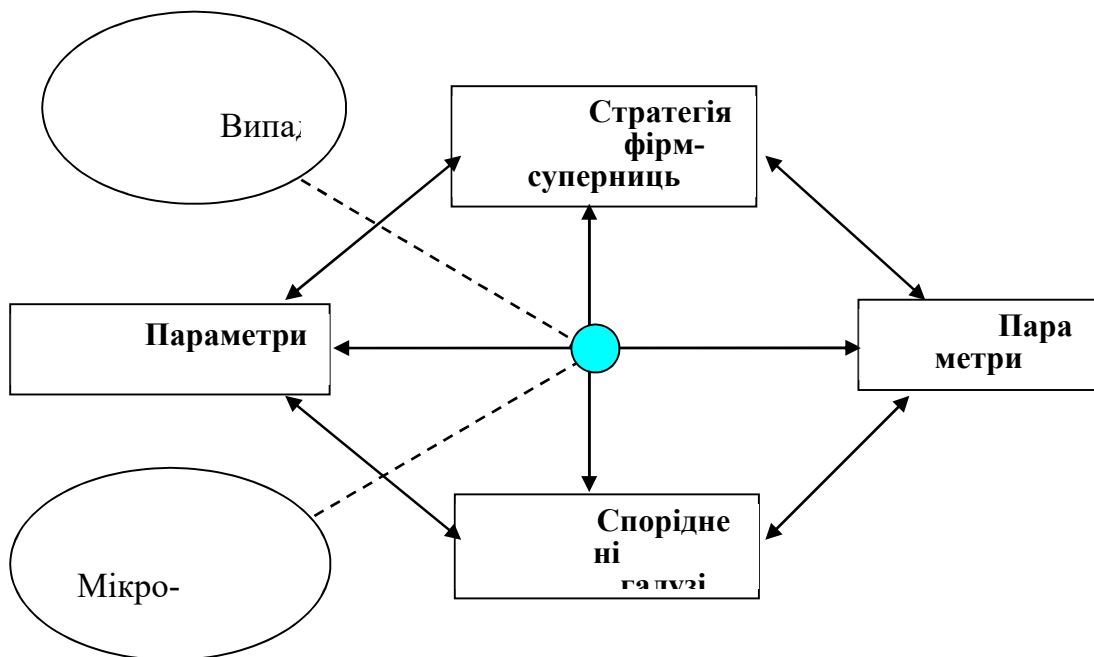


Рис. 1.3 Система умов формування конкурентної переваги

До того ж М. Портером була запропонована представлена на рис. 1.4 модель „п’яти сил конкуренції”, які визначають стан конкурентної напруженості на ринку [8, с. 21].

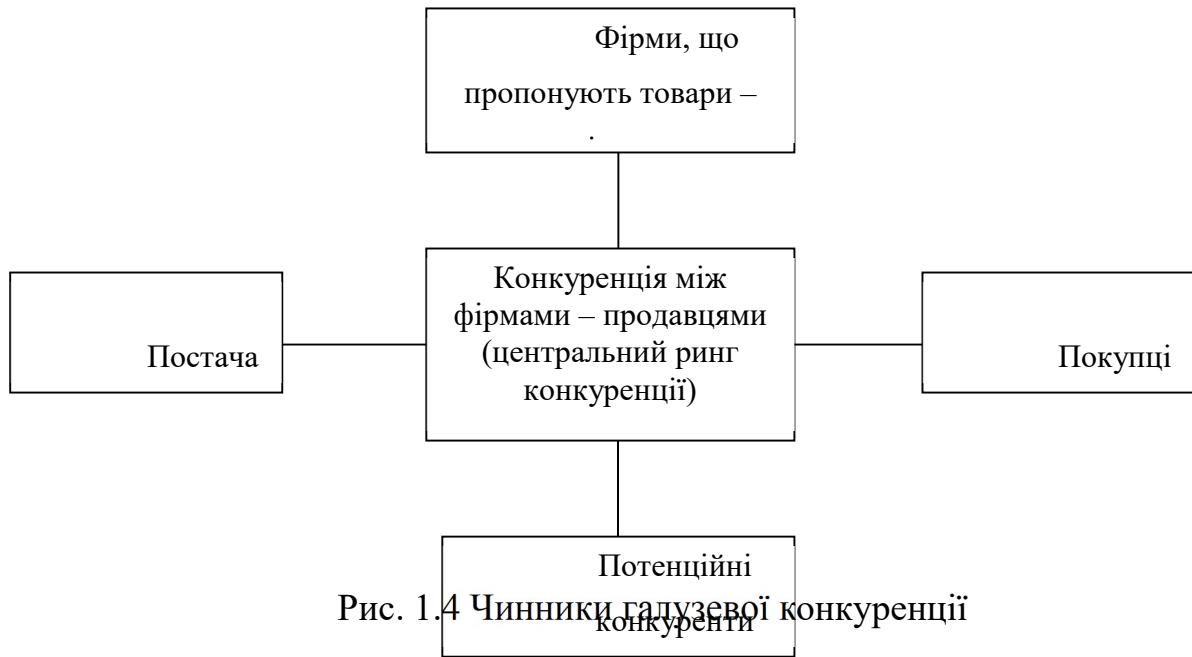


Рис. 1.4 Чинники галузевої конкуренції

Вважаємо вигідним поєднання позицій І. Ансоффа та М. Портера на основі розмежування понять «Конкурентна позиція компанії» (КСП) та «Конкурентна перевага компанії» (КПФ). ) і визначити його рівневу залежність.

Ми вважаємо, що CSF має визначити кінцеву можливість для компанії досягти своєї місії (призначення) за конкретних умов середовища та охарактеризувати передумови для досягнення компанією певного рівня CPF. Ці передумови залежать від стратегічного потенціалу (SPF) компанії, з одного боку, і від впливу детермінант «національного діаманту» та «п’яти конкурентних сил» на умови досягнення цього, з іншого. клас. Інакше кажучи, CSF має містити відповіді на такі питання: 1) чи достатньо «потужності» фірми забезпечені всіма ресурсами для досягнення лідерства на відповідному ринку; 2) «національний діамант» і «п’ять конкурентних сил» формується чи достатньо сприятливі зовнішні умови середовища, і наскільки підприємство створює та підтримує високий рівень KPF.

Відношення між CSF і CPF можна виразити як виробничу функцію для розробки стратегії фірми, яка одночасно відображає рівень виробництва фірми та інтеграційні можливості в динамічному конкурентному середовищі. Конкурентоспроможна позиція підприємства за такої функціональної залежності визначається його стратегічним потенціалом, який не лише відображає технологічну спроможність підприємства реалізувати свої стратегічні наміри шляхом реформування структури виробництва, а й забезпечує ефективну реорганізацію цього структурного елемента. ":

$$КСФ = F [СПФ; П^{н.р.}; П^{п.с.к.}], \text{ де}$$

$П^{н.р.}$ ,  $П^{п.с.к.}$  – параметри факторів впливу зовнішнього середовища, що визначаються детермінантами „національного ромбу” та „п’яти сил конкуренції”.

При цьому, конкурентні переваги підприємства, знаходяться в прямій залежності від його конкурентного статусу, тобто найвищому рівню КСФ відповідає найвищий рівень конкурентоспроможності підприємства:

$$КПФ = \delta \times КСФ, \text{ де}$$

$\delta$  – показник, що характеризує відповідний конкурентний рівень (0...1).

Перспективність цього підходу полягає в тому, що він враховує як ендогенні, так і екзогенні фактори, що впливають на діяльність фірми, що органічно узгоджується з авторським визначенням «стратегії фірми» та із запропонованою версією теорії інтеграції, яка зосереджується на динаміці. Потенціал виробництва і відтворення фірми в зовнішньому середовищі.

Основним питанням при визначенні CSF є оцінка адекватності розвитку SPF та сприятливих умов навколишнього середовища для створення та підтримки адекватних рівнів CSF. Вирішивши ці питання, ми можемо віднести до рівня КСФ достатність передумов для створення та підтримки належного КПФ.

Складність у розв’язанні першої проблеми полягає в тому, що для кожного елемента КСФ необхідно визначити параметри ресурсу, які забезпечують досягнення цілей підприємства. Наприклад, параметри обладнання, методи

обробки інформації, навички співробітників тощо дають можливість компаніям реалізувати конкурентоспроможні ідеї в цій галузі, наприклад, у виробництві та збуті нових продуктів. Порівняйте значення фактичних і необхідних параметрів ресурсу для визначення рівня його відповідності кожному елементу стратегічного потенціалу. Ми віримо, що цю складність можна подолати, дотримуючись наведених нижче вказівок. По-перше, SPF є взаємопов'язаною системою, тому на неї поширюються всі закони системи: цілісність, ієрархія, комунікація, інтеграція тощо. По-друге, витрати, пов'язані з наданням ресурсів кожному елементу SPF, є опортуністичною цінністю цих ресурсів, тобто максимізація «повної корисності SPF» шляхом спрямування ресурсів на елемент SPF. По-третє, максимізація «корисності» загального SPF – це процес досягнення оптимальності (ефективності) за Парето. По-четверте, адекватність розробки SPF, враховуючи обмеженість ресурсів компанії щодо бази, є максимальною «корисністю» SPF в цілому. Іншими словами, максимальна «корисність» — це виникаючий ефект загального SPF.

Що стосується вирішення другого питання – виявлення сприятливих екологічних умов, то, на нашу думку, слід почати з наступного.

Конкуренти більш-менш наполегливо прагнуть до більш вигідного положення на ринку. Ця боротьба в кінцевому підсумку виявляється в намаганні кожного завоювати власних клієнтів. У той же час конкуренти розвивають і постійно переглядають свої стратегії, сподіваючись залишитися попереду і отримати більш прибуткову частку.

Стратегії, які можуть винаходити конкуруючі фірми, і способи, які вони можуть вибрати для реалізації цих стратегій, різні. Конкуренти значною мірою обмежені власними міркуваннями про те, що і як працювати на цьому ринку і що є законним.

Іноді конкуренти можуть прийняти нові стратегії, щоб покращити свою конкурентну позицію або захистити вже завойовану позицію. Час, коли компанія не переглядає свою власну стратегію, залежить від успіху (або провалу) ринку,

тоді як тривалість зусиль щодо конкурентної стратегії залежить від поведінки конкурентів. Коли компанія усвідомлює, що її конкурентна стратегія не дає достатніх переваг або є неефективною, вона намагається винайти стратегію, яка є кращою, ніж її конкуренти, або іншим чином робить її центральною.

З багатьох причин у компаній є важливі причини для вибору конкурентної стратегії, яка не узагальнює і не підриває. Пропонуючи покупцям те, що неможливо відтворити швидко, легко та дешево, компанії досягають не лише ринкового успіху, а й унікальних конкурентних результатів, особливо коли йдеться про прибуток.

Конкуренція між фірмами приносить успіх одній людині і втрату іншій. Стратегічний успіх може дати компанії можливість впливати або навіть контролювати напрямок ринкових сил або конкурентних зусиль. Стратегічна невдача, з іншого боку, свідчить про те, що конкурентна поведінка компанії погано продумана та погано виконана порівняно з конкурентами, що в кращому випадку призводить до зміни стратегії, але також може бути фактором погіршення CSF або навіть виходу з Ринку.

Результатом акцій і контрактів конкуруючих компаній є створення нових ринкових умов (попиту та пропозиції). Однак вони самі контролюють ринкову ситуацію і можуть залежати від конкретних ринкових подій. Іншими словами, стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, який, у свою чергу, впливає на вибір стратегій, які можуть досягти очікуваного успіху лише за цих конкретних ринкових умов.

Ці особливості міжфірмової конкурентної взаємодії відтворюють картину «гри», тобто гри, в яку фірми грають у «центральному кільці». Кожен гравець у цій «грі» намагається сформулювати таку стратегію, яка при «програнні» забезпечить успіх у вигляді бажаної переваги над конкурентами. Однак головна складність у цьому випадку полягає в тому, що успіх будь-якої стратегії значною мірою залежить від стратегій, які використовують конкуренти. Тобто, яка стратегія є найкращою для компанії, значною мірою залежить від стратегічного

вибору її конкурентів у її спробах отримати конкурентну перевагу. Таким чином, в середовищі, де конкуренти вдаються до власної конкурентної поведінки, конкуренти ставлять перед вибором найкращої стратегії.

Конкурентні фірми намагаються отримати конкурентну перевагу за допомогою взаємозалежної ринкової поведінки, що виявляється у вигляді ряду наступальних і захисних конкурентних стратегій і тактик. У багатьох випадках конкурентна стратегія – це цінова та нецінова, поєднання обох. Однак вибір завжди залежить від сприйняття та даних про стратегію конкурентів щодо того, яка комбінація матиме найбільший вплив за цих ринкових умов і наскільки ця стратегія відповідає умовам конкурентного ринку.

Справа в тому, що реалізація нової стратегії створює новий виток ринкової конкуренції. Коли компанія приступає до успішної стратегічної стратегії, вона очікує від неї позитивної віддачі, насамперед у вигляді завоювання частки іноземного ринку та збільшення темпів свого зростання. Швидкість і розмір розширення такої стратегії спонсорів залежать від того, наскільки продукт стандартизований, вміння та можливість отримати вигоду, а також від того, наскільки складно продавцям «перетворити» споживачів на свою модель. Крім цього, існує такий фактор, як легкість тиражування та ослаблення ефекту такої стартової стратегії.

Характер реакції конкурента на дії фірми - ініціатор буде залежати від того, чи є останній: по-перше, домінуючою фірмою зі значним впливом на ринок; по-друге, посередньою фірмою, чиї стратегічні кроки можна ігнорувати протягом певного періоду часу; по-третє, бідна компанія, кроки якої засновані на відчайдушних спробах якось вижити. Коли компанія-ініціатор помічає, що її стратегії протидіють контрзаходи конкурента, вона змушена знайти більш підходящу стратегію, з якою важко впоратися, або залишити все як є, з найгіршими наслідками.

Внутрішньофірмове змагання має багато форм і інтенсивностей. Поточна стратегія компанії відображає те, що зараз відбувається на ринку. При цьому, як

вказувалося раніше, ринок і конкуренція впливають на стратегію фірми, а стратегічні дії останньої, у свою чергу, впливають на ринок і конкуренцію. Нові змагальні зусилля викликаються нескінченними наслідками стратегічної тактики та скорочення конкурентів. Тому зміни форми та інтенсивності конкуренції є нормою, а не винятком.

Як ми всі знаємо, компанії, що належать до галузі, конкурують не тільки між собою, але й з компаніями, що виробляють замітники. Конкурентні сили рухають продавцями з наступних причин. По-перше, ціна та доступність заміників обмежують ціни виробників і, таким чином, розмір потенційного прибутку. По-друге, хоча виробник може запропонувати кращий продукт, ніж ціни за рахунок скорочення витрат або іншим чином відрізнити свій продукт від альтернатив, він все ще стикається з ризиком зниження продажів і зростання прибутку через конкурентів. Чим сильніше чутливість продажу товарів до ціни товарів-замінників, тим сильніше залежність фірми від конкурентів. По-третє, конкуренція з боку заміників залежить від того, наскільки легко покупцям подобаються замітники. Тому ключовим фактором є ціна, за якою покупець «перемикається» на альтернативний продукт. Якщо ця ціна висока, то виробник альтернативи повинен продемонструвати переваги останньої, щоб залучити покупців з явною перевагою. При нижчих цінах «перемикання» альтернативні виробники становлять загрозу для конкурентів. Загалом, чим нижча ціна замітника, тим вища його якість, а чим нижча ціна «перемикання», тим більший конкурентний тиск з боку замітника.

Можна стверджувати, що серйозність загрози, яку представляє поява нових конкурентів для «старожилів» на даному ринку, залежить від двох обставин: бар'єрів для входу на цей ринок і очікуваної реакції «старожилів» на «новачки». Бар'єри для входу завжди виникають, коли новим учасникам важко закріпитися на ринку та/або коли певні економічні фактори ставлять їх у не вигідну ціну та/або вартість порівняно з їхніми конкурентами. Існує кілька

основних джерел перешкод для входу для нових учасників: економія на масштабі, вплив життєвого циклу продукту, споживчі переваги та звички;

Незважаючи на те, що «новачок» може бути готовий подолати бар'єри для входу, він може вагатися передбачити, як «старі» відреагують на його наміри вивести їх на ринок. Ці коливання можуть бути пов'язані з тим, що, по-перше, «старі» раніше були агресивними, захищаючи свої ринкові позиції для «новачків», по-друге, вони мали значні ресурси для забезпечення доступу до ринку; по-третє, вони могли заволодіти перевага четвертого, вони здатні та бажають знижувати ціни, щоб зберегти частку ринку; по-п'яте, попит на продукт зростає повільно, що обмежує прийняття на ринок, не впливаючи на прибутковість усіх агентів» Здатність новачків; по-шосте, для «старі старші», вийти з ринку дорожче, ніж «боротися до кінця».

Розглянемо загрозу входу нових конкурентів як одну з конкурентних сил, пам'ятаючи, що ця загроза має тенденцію змінюватися в міру зміни самого ринку.

Конкурентний вплив на постачальників значною мірою залежить від важливості цих компонентів витрат для виробників. Ситуації загрози виникають для покупців ресурсів, коли значна частина загальної пропозиції галузі в грошовому вираженні зосереджена в руках певної групи постачальників або останні можуть вплинути на якість виробленого товару: Постачальники виграють від партнерства та можливості впливати на покупців своєї продукції.

Потенціал постачальників може бути важливим фактором на ринку, оскільки вони можуть впливати на прибуток клієнтів.

Як і постачальники, покупці також можуть впливати на конкурентний стан галузі, особливо якщо вони є покупцями виробничих ресурсів. Покупці мають більший вплив на продавців, коли:

- Великі корпорації - мало покупців і їх покупки складають значну частину всіх продажів у галузі;

- в галузі - постачальники мають багато відносно невеликих виробників;



- Пропонований продукт дуже стандартизований, щоб його споживачі могли знайти альтернативних продавців із майже нульовими цінами на перехід;

- споживачі, які мають загрозу зворотної інтеграції в ринки виробників, залучені перспективою більшого прибутку або інших переваг від більш привабливих цін або надійнішого постачання;

- Існує навіть невелика загроза безпосередньої інтеграції продавців у ринок своїх споживчих товарів;

- придбана річ не є значною частиною ресурсного набору покупця;

- Практика закупівлі у кількох продавців фінансово вигідна для споживачів.

Підприємства можуть підвищити свою прибутковість і стабільність ринку, знайшовши постачальників і споживачів з відносно слабкою «силою».

Хоча аналіз ринкової конкурентоспроможності є важливим, слід пам'ятати, що він показує лише поточний стан конкуренції. Однак він постійно змінюється в міру руху цих сил. Серед них фактична рушійна сила визначає, які зміни відбудуться в системі конкурентоспроможності, які зміни посилять вплив на конкуренцію, а які можуть ослабнути. Зокрема, можна виділити такі типи драйверів:

- швидке або повільне зростання довгострокового попиту;

- зміни параметрів попиту та способів використання товару;

- оновлення продукту;

- технічні та маркетингові інновації;

- вхід і вихід відомих компаній;

- інновації децентралізовані;

- зміни вартості та ефективності;

- Зміна уподобань покупців щодо диференційованих споживчих товарів;

- зміни в урядових нормативних актах і політиці;

- Зменшити або збільшити невизначеність і ризик.

Ці різні типи конкуруючих приводів можуть стикатися один з одним і можуть бути сильними або слабкими в різному ступені. Слід зазначити, що обидва, як правило,

непередбачувані. Складність аналізу цих сил полягає в тому, що їхня роль різна в різних галузях, а в межах даної галузі вони змінюються з часом.

Виходячи з наведених міркувань, ми пропонуємо модель конкурентної стратегії подальшого розвитку вітчизняних приватизованих підприємств у постприватизаційний період, як показано на рисунку 1.1,5 [16; і. 58].

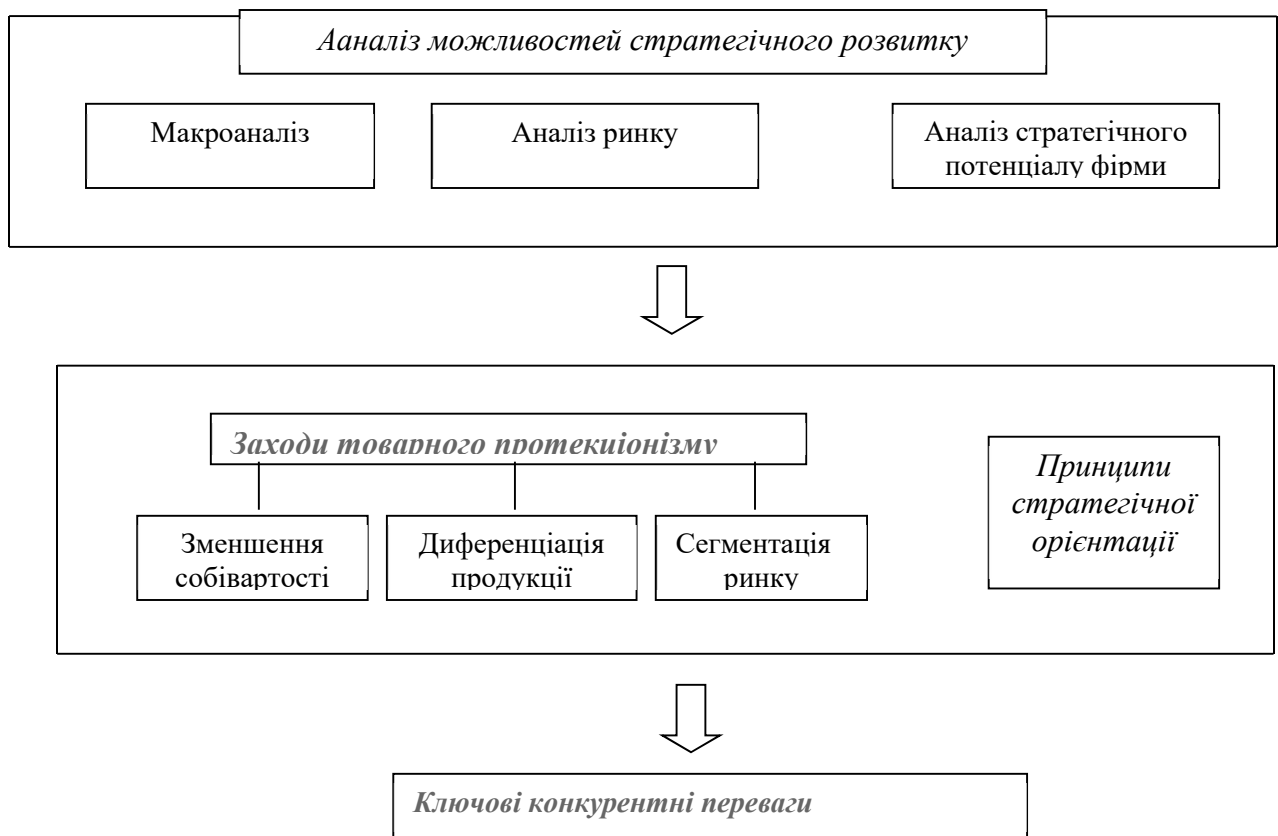


Рис. 1.5 Модель стратегії розвитку підприємств

У ньому спеціально визначено, що початковим процесом розробки стратегії розвитку вітчизняних підприємств для розширення відтворення має бути аналіз можливостей їхньої стратегії розвитку та виробленого ними протекціонізму товарних функцій.

Аналіз передбачає вивчення природи та характеристик зовнішнього середовища та можливостей внутрішнього стратегічного потенціалу (SPF) фірми.

Макроаналіз повинен включати вивчення національної політики в таких сферах:

- нормативно-правовий нагляд за відносинами з суб'єктами господарювання;
- забезпечення та підтримання соціальної стабільності;
- забезпечення стабільності та ефективності законодавства у сфері господарської діяльності;
- ціноутворення та регулювання цін;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- податки;
- Навчання, охорона праці, охорона навколишнього середовища.

Проаналізуйте ринкове середовище через призму взаємовідносин з постачальниками, конкурентами, пропозицією робочої сили, а саме:

- у групі є виробники товарів або виробники товарів, які можуть замінити товари, вироблені підприємством;
- поточні та майбутні споживачі та попит на готову продукцію;
- постачання робочої сили відповідної кваліфікації;
- забезпечення наявності сировини, паливно-енергетичних ресурсів, необхідних для виробництва;
- Доступ до надійних джерел привабливих сторонніх фінансових ресурсів.

З огляду на поточну економічну ситуацію, в якій працюють приватизовані підприємства в Китаї, слід додати фактори, які мають значний вплив на економічну діяльність, а саме:

- а) висока «ціна» дотримання закону (тиск з боку держави);
- б) вплив лобістських груп;
- в) висока вартість залучення додаткових фінансових ресурсів, тиск з боку кредиторів;

d) Тиск акціонерів (спостерігається в останні роки, особливо стосовно міноритарних акціонерів, які погоджуються впливати на інвестиційну та дивідендну політику бізнесу).

Для аналізу внутрішніх факторів вибору стратегії розвитку компанії розкриваються внутрішні можливості та стратегічний потенціал, на які компанія може спиратися в конкурентній боротьбі в процесі досягнення обраних пріоритетів, і може збалансувати оцінку перспектив компанії.

Другий елемент системи, запропонований у запропонованій концепції, необхідна конкурентна перевага власної продукції. Питання - як конкурувати є ключовим елементом стратегічного позиціонування підприємства. Традиційно стратегічні дії компанії мають бути спрямовані на боротьбу з конкурентами. Однак слід пам'ятати, що конкуренція відображає конкуренцію за споживчі бюджети. Тож його суть полягає не стільки в орієнтації на компанії-конкуренти, скільки в тому, щоб завоювати симпатії споживачів до певної групи товарів. Ось чому в постприватизаційний період, коли вітчизняні фірми існують у запропонованій концепції, пріоритетними є фактори, що впливають на споживчий попит, такі як зниження собівартості виробництва, диференціація вироблених товарів, сегментація ринку.

Мотивація використання стратегії зниження витрат на вироблені товари полягає в досягненні значної економії в масштабах виробництва за рахунок залучення більшої кількості споживачів, оскільки ціна є визначальним фактором при покупці. Ця стратегія орієнтована на масове виробництво стандартної продукції, яка, безсумнівно, є більш ефективною та має нижчу одиницю витрат, ніж виробництво невеликих партій диференційованої продукції. У цьому випадку реалізується економія змінних витрат за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні витрати на одиницю продукції зменшуються в міру збільшення випуску, створюючи додаткові резерви для дешевшої продукції.

Компанія дотримується стратегії зниження собівартості продукції та орієнтується на виробництво якісних і доступних товарів народного споживання.

Щоб стати лідером галузі за рахунок зниження виробничих витрат, необхідна оптимізація витрат, розмірів виробничих і збутових мереж, отримання частки ринку, застосування ресурсозберігаючих технологій та суворий контроль накладних та інших постійних витрат. Основні особливості цієї стратегії наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Характеристики стратегії зниження собівартості продукції

Зменшення собівартості продукції
<ul style="list-style-type: none"> <li>• додаткове зростання обсягів продажів і отримання прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою ціною на аналоги;</li> <li>• руйнування стратегій конкурентів у галузі диференціації продукції та лока-лізації ринку за рахунок цінової доступності власних виробів;</li> <li>• жорсткість вхідного бар'єра по собівартості для підприємств, що планують увійти в даний бізнес;</li> <li>• наявність великих резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, ком-плектуючі вироби та полуфабрикати;</li> <li>• гарантоване отримання прибутку в разі, якщо споживачі в змозі понизити ціни у найближчих конкурентів;</li> <li>• витіснення товарів – замінників за рахунок масовості та низьких витрат виробництва;</li> <li>• створення іміджу добросовісного та надійного партнера, який дбає про бюджети споживачів.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підприємство володіє значною часткою на ринку та має широкий доступ до дешевих сировинних ресурсів;</li> <li>• попит на вироблену продукцію є еластичним по ціні і достатньо однорідним по структурі;</li> <li>• конкуренція відбувається переважно в ціновій сфері;</li> <li>• споживачі втрачають значну частину своїх доходів при підвищенні цін;</li> </ul> <p>підприємства галузі виробляють стандартизовану продукцію і в існуючих умовах відсутні ефективні шляхи її диференціації.</p>

- технологічні нововведення;
- копіювання або імітація з боку конкурентів методів роботи;
- зміна пріоритетів споживачів;
- поява нових, більш сучасних товарів.

Слід підкреслити, що часто не усвідомлюється стратегія зниження витрат виробництва як стратегія продажу товарів за низькими цінами. Фактично дешеві виробники можуть встановлювати ціни нижче ринкових. Однак, доки така політика реалізується в умовах жорсткої цінової конкуренції, ймовірно, буде втрачено частину прибутку, який можна було б отримати. За такої політики компанія не тільки втрачає прибуток, але й збільшує витрати, оскільки інші конкуренти змушені залишити бізнес, щоб уникнути високих витрат, що відкриває можливості для інших конкурентів.

Тому лоукостерам слід орієнтуватися на середню ринкову ціну або трохи нижче середньої ціни. У цьому випадку в довгостроковій перспективі він може витримати тиск конкурентів і отримати більше прибутку, ніж продавати товар за зниженою ціною. Також потрібно додати, що коли бізнес з низькою собівартістю виробництва здатний залучити більше споживачів, а завдяки оригінальності своєї продукції він отримуватиме додатковий прибуток.

Стратегія диференціації продукції заснована на спеціалізації виробництва оригінального продукту, що є модифікацією стандартного продукту. Ці товари необхідні споживачам, якщо стандартні продукти їм не підходять. Сегрегація товарів на ринку, в більш широкому сенсі - диференціація їх комерційних характеристик, що може бути досягнуто шляхом створення продукції кращої якості, ніж стандартна продукція, технічних параметрів, якості, а також пропонування більш широкого вибору послуг у сфері збуту та операцій. Закінчити. Товари, привабливі низькі ціни.

Основна ідея диференціації полягає в тому, щоб зосередитися на виробництві продуктів, які є бажаними для певної групи споживачів. Це дозволяє

уникнути цінової конкуренції з сильнішими компаніями, які змушують їх знаходити нові, оригінальні способи персоналізації своєї продукції та вносити різноманітність на ринок. Імітація є шкідливим способом реалізації цієї стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики стратегії диференціації продукції

Диференціація продукції
<ul style="list-style-type: none"> <li>• додаткове зростання обсягів продажів і отримання надприбутків за рахунок завоювання симпатій різних груп споживачів на базі переваг в технології, якості, надання більш широкого вибору;</li> <li>• руйнування стратегій конкурентів у сфері зниження собівартості стандарт-ної продукції та локалізації ринку за рахунок розширення номенклатури запропонованої продукції та лояльності споживачів;</li> <li>• посилення вхідного бар'єру в галузь за рахунок наявних сформованих переваг споживачів;</li> <li>• наявність значних резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, ком-плектуючі вироби та полуфабрикати;</li> <li>• гарантоване отримання прибутку від реалізації продукції підприємствами, що користуються послугами тільки даної фірми;</li> <li>• витіснення товарів – замінників шляхом зміцнення зв'язків із споживачами;</li> <li>• створення іміджу надійного партнера, який дбає про різні категорії споживачів та їх специфічні запити.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• існує безліч способів виділення товарів на ринку; відмінні характеристики продукції сприймаються і цінуються споживачами;</li> <li>• попит на продукцію, що випускається є різнорідний по структурі: споживачі використовують різні варіанти запропонованої продукції;</li> <li>• конкуренція відбувається переважно в не ціновій сфері;</li> <li>• продукція підприємства займає незначну частину в бюджеті споживачів;</li> <li>• стратегію диференціації використовує не значна частина галузевих підприємств.</li> </ul>

- високі витрати на створення іміджу виробу спричинені значним підвищенням цін;
- надмірна диференціація товару, за якої споживач втрачає відчуття ефекту від диференціації;
- копіювання (імітація) конкурентами характеристик товарів – лідерів.

Найбільш типовим способом використання стратегії диференціації є зосередження уваги на одній із мотивацій споживачів купувати продукцію, і таким чином розвивати їхні можливості для більш комплексного та якісного задоволення потреб конкретних споживачів.

Тому для того, щоб підприємство виділило свою продукцію, воно повинно наділити свою продукцію особливими комерційними атрибутами, які відрізняють її від усіх інших продуктів. Пріоритетом компанії є збільшення різниці між ціною та собівартістю. Успішне функціонування бізнесу - диференціація значною мірою забезпечується розширенням виробництва, а не підтриманням високих цін.

Якщо описана вище конкурентна стратегія заснована на обслуговуванні всього ринку, то остання стратегія сегментації розрахована на забезпечення переваги над конкурентами в окремому і часто єдиному сегменті і ґрунтується на географічному, мотиваційному та демографічному принципах диференціації.

Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, що компанія має потенціал обслуговувати власний вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розподіляють ресурси по всьому ринку. Тому перевагою перед конкурентами є або диференціація продукту за рахунок більш комплексного задоволення потреб профільного ринку, або економія витрат на підтримання обраного сегмента.

Тому компанія не прагне досягти лідерства у зниженні витрат та/або диференціації продукції на ринку, а лише у відповідних сферах на основі ринкових тенденцій. Знижуючи витрати на виробництво або пропонуючи широкий асортимент продукції для певних (наприклад, географічно



відокремлених сегментів ринку), фірми можуть захистити себе від спротиву з боку фірм, які використовують інші конкурентні стратегії (Таблиця 1.3).

Практика бізнесу показує, що компанії, які виробляють диференційовану продукцію, повинні прийняти стратегії сегментації ринку. Намагання обслуговувати весь ринок для цих компаній часто є причиною високої вартості просування товарів на ринку. Стратегія, орієнтована на певний сегмент (сегмент) ринку, може забезпечити підприємству високі прибутки, якщо товар повністю відповідає вимогам і бажанням споживачів у обраному сегменті.

Таблиця 1.3

### Характеристики стратегії сегментації ринку

Сегментація ринку
<ul style="list-style-type: none"> <li>• додаткове збільшення обсягів продажів та отримання прибутку за рахунок спеціалізації підприємства на конкретному сегменті ринку (групі покупців з особливими потребами, географічному регіоні);</li> <li>• використання переваг стратегій зниження собівартості або диференціації продукції для обмеженого кола споживачів в профільному сегменті ринку;</li> <li>• комплексне обслуговування конкретного сегмента ринку на основі комбінованого використання стратегій зниження собівартості та диференціації продукції;</li> <li>• створення іміджу підприємства, яке дбає про потреби конкретних споживачів.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• існують чітко окреслені групи споживачів, які мають відмінні потреби, або використовують товар у різних цілях;</li> <li>• конкуренти не намагаються спеціалізуватися на конкретних ринках, надаючи перевагу обслуговуванню всіх груп споживачів;</li> <li>• ресурси підприємства не дозволяють обслуговувати весь ринок.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• відмінності в характеристиках товару для цільового сегменту та всього ринку стають несуттєвими;</li> </ul>

- зменшення цін на аналогічні товари, виготовлені підприємствами, що вико-ристовують стратегію зменшення собівартості продукції;
- більш широка товарна пропозиція з боку підприємств, що використовують стратегію диференціації продукції;
- конкуренти концентрують свою діяльність в підсегменті і витісняють під-приємство з даного сегмента ринку.

Вітчизняні приватизовані підприємства дотримуються зазначених вище стратегій: собівартості, диференціації та сегментації ринку, які загалом відображають агрегаційну стратегію освоєння товарного ринку. Однак у сучасних умовах для забезпечення стабільної конкурентної позиції та перспектив розвитку підприємства мають поєднувати комплекс різних економічних стратегій: стратегію продукту, інвестиційну стратегію, стратегію зниження трансакційних витрат, стратегію поведінки на ринку ресурсів, стратегію зниження витрат, тощо. Їх конкретні налаштування залежать від цілей і видів діяльності, визначених компанією. Ефективність цих стратегій залежить від дотримання відповідних умов постприватизаційного розвитку загальних принципів поведінки: а) принципу самовизначення; б) принципу адаптації; в) принципу інновацій та вдосконалення.

Принцип самовизначення. Як основний орган господарських відносин підприємство є відкритою системою. Його функціонування взаємодіє із зовнішнім середовищем і відноситься до групи всіх суб'єктів та інститутів ринку, які постійно змінюють власні характеристики. Якщо вплив бізнесу на навколишнє середовище незначний, то домінування середовища над бізнесом існує. До підприємств з високим ступенем організованості належать ті підприємства, які можуть змінювати зовнішнє середовище, не змінюючи власної поведінки. Іншими словами, такі компанії мають сильні конкурентні позиції на ринку. Вони здатні долати зовнішні умови для досягнення своїх цілей. Реалізація принципу самовизначення в даному випадку означає, що таке підприємство не тільки має визначити своє становище у зовнішньому (конкурентному)

середовищі, але й створює це середовище для себе, тобто проводить експансіоністську політику на ринку.

Принцип адаптації. Підприємства з незначним впливом на зовнішнє середовище повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін на сучасному динамічному ринку. Реалізація принципу адаптації повинна демонструвати стійкість до постійних змін, що характеризуються швидкими та раптовими різкими змінами в економіці та техніці. Подвійна динаміка цього руху: ринок і технологія (споживчий попит, поведінка конкурентів, виробництво, фінансування, пропозиція тощо) вимагають адекватної реакції кожної вітчизняної фірми. Забезпечення останнього в постприватизаційний період досягається за рахунок втрати держзамовлення переважної більшості фірм на виробництво товарів і послуг, а також державної підтримки у вигляді різноманітних субсидій і субсидій.

Підприємства виживають, використовуючи адаптивні принципи стратегічної ринкової поведінки, фактично надаючи можливість вживати запобіжних заходів у непередбачених обставинах. Фактично це дозволяє конкретизувати комплекс стратегічних заходів. Кожен призначений для використання в певних ситуаціях. За образним висловом Л. Доленко, сучасний спосіб ведення бізнесу – лідер у конкурентному середовищі має нагадувати «рух гончих, які постійно нюхають слід» [39, С. 6].

Інновації. Практична реалізація цього принципу відображає відсутність адаптивної адаптації суб'єктів господарювання до мінливих економічних умов. Вона зобов'язана передбачити ймовірний розвиток цих змін і водночас генерувати їх за допомогою інновацій (рис. 1.6).

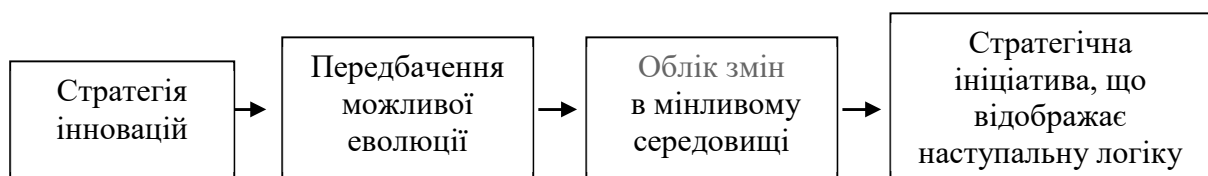


Рис. 1.6 Динамічна схема впровадження стратегічних інновацій

У практичній площині це означає, що завоювання конкурентних позицій на

На практиці це означає, що конкурентної позиції на ринку можна досягти за допомогою різноманітних економічних стратегій, таких як: стратегії зниження собівартості виробництва, інвестиційні стратегії, стратегії стимулювання працівників, стратегії ціноутворення, зовнішньоекономічні стратегії, стратегії продукту тощо. Застосування однієї, кількох або групи цих економічних стратегій залежить від конкретних економічних умов. Це означає, що вибрані ними структури та пріоритети визначаються метою та завданнями підприємства, специфікою інституційного впливу контрагентів, очікуваними характеристиками зовнішнього середовища.

Ми віримо, що дотримання цих принципів допоможе вирівняти адаптивну поведінку вітчизняних фірм і сприятиме формуванню політики «розширеної модернізації» на мікроекономічному рівні, яка ще не була продуктивно розроблена в Китаї. минуле.

Актуальність інноваційного підходу була наголошена Президентом України у Посланні до Верховної Ради України 2001 року про внутрішню і зовнішню ситуацію в Україні, зазначивши, що «нагальною потребою є час для розвитку вітчизняної економіки в напрямку інновацій». » [10; і . 5].

З огляду на це, інноваційна діяльність є дуже важливою частиною корпоративної стратегії, яка дозволяє змінювати зовнішнє середовище за допомогою технологічних, комерційних або організаційних інновацій.

Реалізація вищезазначених принципів корпоративної стратегічної поведінки, якщо їх реалізувати окремо, виявляється, має синергетичний ефект, тобто ефект, більший за суму ефектів цих принципів.

### 1.3. Характеристика формулювання організаційної стратегії

Розглянемо особливості розробки організаційної стратегії. Основним рішенням при формуванні організаційної стратегії є вибір місії та конкретних цілей бізнесу. Місія бізнесу – це його головна спільна мета, суть його існування. Цінність місії полягає в тому, що вона є основою керівництва та керує всіма наступними рішеннями. Оскільки будь-який бізнес є відкритою системою, яка існує тому, що вона відповідає потребам своїх клієнтів, її місію потрібно шукати в навколишньому середовищі, а не всередині бізнесу.

Після формулювання місії на цій основі встановлюються конкретні цілі для реалізації корпоративної місії. Основні етапи розробки формальної стратегії показані на рисунку 1. 1.7 [26, с. 43].

Першим етапом розробки стратегії є діагностика, яка включає аналіз бізнес-середовища та внутрішніх можливостей. Аналіз довкілля спрямований на виявлення потенційних загроз і можливостей, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому. Серед них: економічні фактори, політичні чинники, ринкові фактори, технологічні фактори, фактори конкуренції Міжнародні фактори, соціокультурні фактори. Результатом цього аналізу може стати список майбутніх загроз і можливостей, враховуючи їх важливість і ступінь впливу на бізнес.

Потім керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал компанії, щоб визначити її сильні та слабкі сторони. Для дослідження рекомендовані такі функціональні сфери бізнесу: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, корпоративна культура та імідж. Таким чином, результатом фази діагностики є перелік майбутніх загроз і можливостей у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства [25; і . 187].

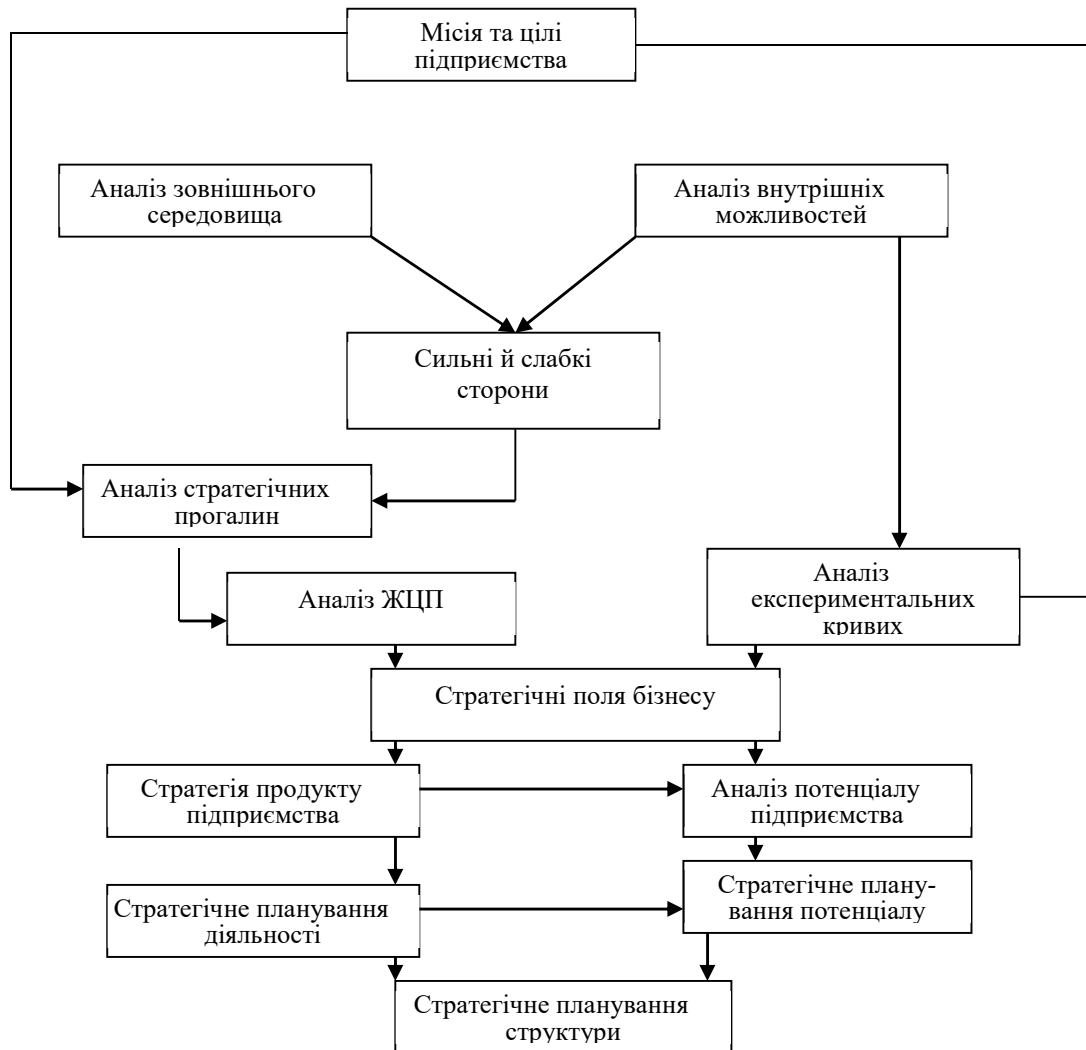


Рис. 1.7 Основні етапи розроблення стратегії організації  
Джерело: складено на основі [30].

Наступним кроком у розробці стратегії є аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальної кривої. Концепція життєвого циклу продукту заснована на припущенні, що всі продукти відповідають одному типовому життєвому циклу продукту.

Після аналізу життєвого циклу продукту керівництво повинно проаналізувати експериментальну криву. Концепція використання експериментальної кривої (кривої досвіду) ґрунтується на тому, що витрати на одиницю продукції різко падають із збільшенням кількості продукції (виробництва та пропозиції). Причиною цього є економія на масштабах, а також

накопичений досвід усунення помилок та впорядкування виробничих процесів із збільшенням кількості продукції.

Наступні стратегічні вимоги впливають із концепції життєвого циклу продукту та кривої експерименту:

- Збалансоване поєднання продуктів на різних стадіях їх життєвого циклу;
- Розширити свою частку ринку, оскільки це призведе до збільшення виробництва та зниження експериментальної кривої.

Обидві ці вимоги будуть враховані на наступному етапі розробки стратегії при визначенні «стратегічних напрямків бізнесу» та формуванні «портфелів». Портфель — це набір бізнес-напрямків або набір бізнес-одиниць. Концепція «портфеля» ґрунтується на тому, що компанія матиме довгострокову життєздатність та прибутковість, якщо її сфери бізнесу залишаться фінансово збалансованими з урахуванням майбутніх можливостей та загроз. «Напрями бізнес-стратегії» розрізняють за такими критеріями: очікувані темпи зростання ринку (попиту); частка ринку [28].

На наступному етапі стратегічного розвитку кожної бізнес-напрямку відповідно до концепції «портфель» вибирається стратегія, тобто визначається стратегія кожного напрямку бізнесу.

Завершальним етапом стратегічного планування є стратегічне планування корпоративної структури. На основі планування бізнес-сфер, виробничих планів і потенціалу компанії встановлюються такі довгострокові, відносно стабільні елементи: система управління; організаційна структура; місце розташування підприємства; ділові відносини; організаційно-правова форма; стиль управління.

Тому значущими результатами стратегічного розвитку є організаційні зміни, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування та створення нових потужностей, ліквідація збиткового виробництва, злиття та поглинання, розробка нових продуктів, реструктуризація та перерозподіл повноважень та відповідальності, тощо [22, с. 61].

Щоб організація була ефективною в довгостроковій перспективі, ці зміни мають бути спланованою реакцією на очікувану майбутню динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події. Основна перевага розробки стратегії полягає в тому, що чим вища ефективність запланованих показників, тим більша ймовірність того, що заплановані сценарії будуть реалізовані. І нинішня економіка змінюється настільки швидко, що стратегічне планування фактично є єдиним способом формально передбачити майбутні проблеми та можливості для фірм у ринковій економіці [22; і . 61].

У порівнянні з традиційним перспективним плануванням процес розробки стратегії вимагає значних ресурсів і часу (через високу гнучкість стратегічного планування, яке може змінюватися в зовнішньому середовищі та внутрішній структурі компанії). Крім того, негативні наслідки неправильного формулювання стратегії є більш серйозними, ніж загальноприйнята думка.

Правильний вибір і своєчасне коригування стратегій є одним із запорук успішної організації. Проте вітчизняні компанії дуже реагують на застосування цієї стратегії для забезпечення успіху організації.

Перед вибором стратегії необхідно сформулювати набір альтернативних стратегій. Існують такі основні типи базових корпоративних стратегій: зростання, стабільність, скорочення наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

## Стратегічні альтернативи

Базова стратегія	Основні стратегічні альтернативи
Зростання	Проникнення на нові ринки; диверсифікація; співробітництво; зовнішньоекономічна діяльність; розширення виробництва; підвищення якості продукції; технологічний розвиток підприємства
Стабілізації	Зменшення витрат; фінансова активізація та економія; ревізія витрат; реструктуризація; утримання позицій
Скорочення	Перебудова системи управління, фінансової та маркетингової діяльності; санація підприємства, скорочення підприємства,



Джерело: складено на основі [30].

У межах обраної базової стратегії є кілька можливих напрямків дій, які називаються стратегічними варіантами. Роблячи кожен стратегічний вибір, компанії стикаються з об'єктивними обмеженнями [30]:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно використовувати необхідні фінансові ресурси для вибору потоку доходу. Якщо компанія має менше власних грошей, вона піде на необгрунтовані ризики, позичаючи гроші під високі відсотки.

2. Допустимий рівень ризику. Багато компаній готові йти на помірний або навіть мінімальний ризик. Це значно скорочує діапазон стратегій на вибір.

3. Основні навички та здібності бізнесу. Вибрана стратегія часто вимагає більше навичок і здібностей, ніж має компанія. Наприклад, компанія має великий виробничий потенціал, але не має досвіду маркетингових досліджень.

4. Взаємовідносини всередині трудових відносин підприємства. Часто постачальники чи дистриб'ютори не в змозі забезпечити прийнятні умови та можливості для успішної реалізації обраної стратегії.

5. Протистояння з боку конкурентів. Через силу конкуренції раціональні стратегії зазвичай не можуть бути використані. Наприклад, стратегія вимагає зниження цін, щоб стимулювати короткостроковий попит. Конкуренти можуть відповісти на цю стратегію «ціновою війною».

Наступний крок – вибір стратегії. Процес вибору стратегії включає наступні етапи [18]: усвідомлення поточної стратегії, аналіз портфеля бізнес-планів, вибір корпоративної стратегії.

Стратегія підприємства обирається керівництвом на основі факторів, що аналізують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнес-планів, а також характеристик і характеру стратегії. Реалізація.

Фактори, які слід враховувати при виборі стратегії в першу чергу [29, 30]:

1. Вирішальну роль у виборі стратегії розвитку компанії відіграє статус галузі та положення компанії в ній.
2. Мета підприємства визначає унікальність та оригінальність стратегічного вибору підприємства.
3. Важливу роль у виборі стратегій відіграють інтереси та настрої керівників вищого рівня.
4. Фінансові ресурси підприємства.
5. Якість персоналу.
6. Відданість компанії минулій стратегії викликала певну інерцію розвитку.
7. Залежність від зовнішнього середовища.
8. При виборі стратегії необхідно враховувати час.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що розробка стратегії – це дуже важливий і відповідальний момент, який вимагає багато зусиль і ресурсів.

## Висновок до розділу 1

Аналіз існуючих теоретичних методів визначення стратегії розвитку підприємства показує, що формування економічної стратегії дослідження переважно відбувається в рамках менеджменту. Тому стратегічне мислення розвитку підприємства має певну самодостатність в економічній теорії, а його евристичної здатності недостатньо для використання в стратегічній науці.

2. Виходячи з результатів теорії поведінкової економіки та теорії управлінської еволюції, стратегію корпоративного розвитку можна визначити як поведінку побудови останньої шляхом пошуку та вибору її правил (прийомів), що дозволяють компанії успішно функціонувати в еволюційному середовищі.

Стратегія розвитку компанії повинна відповідати на питання: що саме виробляється і в якому обсязі? Як це зробити ? ; для кого і коли? Щоб виявити ці проблеми, він повинен містити відповідні інструменти.

3. В умовах структурної перебудови вітчизняної економічної організації, під впливом біфуркаційного механізму, представленого «віялом» можливих варіантів розвитку, із застосуванням базових (еталонних) стратегій, відомих в економіці, на практиці пострадянські підприємства перебувають у проблематично, а довгострокова реальність досить складна. Це пояснюється тим, що при визначенні стратегії розвитку перехідної економіки необхідно враховувати багато випадкових факторів.

4. Якщо є тенденція до трансформації платоспроможного попиту в регулятор відтворення пострадянських підприємств, то відповідною стратегією їх подальшого розвитку є забезпечення конкурентоспроможності, тобто створення та збереження переваги в галузі порівняно з іншими. компанії.

5. З метою модернізації концепції Конкурентної позиції фірми (КСФ) та її більшої реалістичності пропонується збагатити запропоновані М. Портером моделі «П'ять конкурентних сил» та «Національні діаманти». , що визначає структуру середовища, складовими якої є «можливість» і «мікроприватизація».

Конкурентна позиція фірми повинна характеризувати передумови досягнення певного рівня конкурентної переваги, що визначається, з одного боку, стратегічним потенціалом фірми (SPF), а з іншого боку - детермінантами «національного діаманту» та «п'яти сил змагання» на цьому рівні. Основним питанням визначення конкурентної позиції компанії є оцінка адекватності SPF та сприятливих умов середовища для створення та підтримки належного рівня конкурентних переваг. 6. Конкурентні фірми намагаються отримати конкурентну перевагу за допомогою взаємозалежної ринкової поведінки, що виявляється у вигляді ряду наступальних і захисних конкурентних стратегій і тактик. У багатьох випадках конкурентна стратегія — це цінова та нецінова, поєднання обох. Основний вибір залежить від уявлення конкурента про те, яка комбінація

обраних стратегій матиме найбільший вплив у певний період і наскільки ця стратегія підходить до реальності конкурентного ринку.

7. Міжфірмова конкуренція має багато форм і інтенсивностей. Зміни у формі та інтенсивності конкуренції є скоріше нормою, ніж винятком, оскільки поточні стратегії компанії відображають те, що відбувається на ринку. Цей процес на практиці відображає взаємодію зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та поточних стратегічних ініціатив компанії.

8. Стратегічні заходи, прийняті вітчизняними підприємствами в постприватизаційний період, не повинні зосереджуватися на заходах боротьби з ринковими суперниками та опортуністичною поведінкою, а мають відображати протекціоністську виробничу політику, спрямовану на підвищення якості товарної продукції. Нині стратегічна модель розвитку вітчизняних підприємств полягає в поєднанні маркетингових заходів для оцінки стану та можливостей стратегічної ініціативи підприємства та активної конкурентно-виробничої стратегії;

9. Конкурентна позиція виробника на ринку зазвичай визначається обраною товарною стратегією. Правильний вибір напрямків стратегічного управління (SAG) відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможної продуктової стратегії компанії, тобто потенційна перспектива подолання банкрутства переважає частку ринку реструктуризації CSF та витрат на адаптацію. різноманітні дійсні потреби. Привабливим SZG є частка ринку, де відношення ефекту від запобігання банкрутству фірми до рівня її вартості адаптації перевищує 1. Оскільки цей коефіцієнт зменшується, обраний SZG більше не є привабливим.

10. Забезпечення конкурентної переваги фірми в обраних стратегічних напрямках включає конкретизацію товарних стратегій у вигляді альтернативних товарних стратегій (заміна конкурентів) у вигляді вибору недиференційованого маркетингу, цілеспрямованого маркетингу, позиціонування товару,

диференціації продукту тощо. Реалізується у вигляді прийняттого асортименту перспективної продукції.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Регіональна філія «Львівська залізниця» є самостійним підрозділом Української залізниці і не має статусу юридичної особи. Філія представляє і на користь компанії, виконує делеговані компанією функції на певній ділянці транспортної мережі відповідно до мети, завдань і предмета діяльності компанії.

Повна назва української філії – регіональна філія ВАТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця», англійською мовою – регіональна філія ВАТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця».

Абревіатура філії: українською – регіональна філія Львівської філії Української залізниці, англійською – регіональна філія ВАТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця».

Місцезнаходження регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця»: 79007, м. Львів, вул. Гоголя, раз. 1.

Регіональні відділення підпорядковуються голові товариства. Філія має окремий баланс. Окремі показники балансу та відповідні формати фінансової звітності філій (включаючи дочірні підприємства) включені до балансу Компанії та відповідних форматів фінансової звітності Компанії.

Львівська залізниця розташована у Львові. Експлуатаційна довжина залізниць - 4521 км, межує із залізницями Білоруської залізниці, Південно-Західної залізниці, Молдови, Румунії, Угорщини, Словаччини та Польщі. Залізничне сполучення з Європою, СНД та країнами Балтії забезпечує 19 прикордонних переходів, оснащених обладнанням, необхідним для обробки та переміщення вагонів.

Регіональна філія Львівська залізниця має 354 станції, 252 з яких відкриті для вантажних перевезень. Основні вузли: Львів, Тернопіль, Ковілля, Стрий, Івано-Франківськ, Здолбунів, Сарни, Самбір, Красний, Німеччина Рогобіч, Червоноград, Ківіці, Байово, Клайпарів, Рівна, Чернівці, Ужгород, Чопп, Володимир - Варренський.

Регіональна філія «Львівська залізниця» має 16 НМЗ «Львівська залізниця», а саме: КЛЛ «Львівська залізниця», 4 відділні лікарні, 9 вузлових лікарень на 1385 ліжок; дорожні загальні амбулаторії; автомобільні станції переливання крові; 4359 медичних працівників, у т.ч. лікарів та 1880 медсестер. У складі лікувально-профілактичних закладів функціонують 7 амбулаторій, 60 оздоровчих закладів, 4 медичні пункти.

Метою діяльності регіональної філії «Львівська залізниця» є забезпечення потреб держав, юридичних та фізичних осіб у безпечному та якісному залізничному транспорті, забезпечення ефективної роботи та розвитку у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що надаються (надаються) галузь Комплекс суспільного виробництва та технології залізничного транспорту, що створює умови для підвищення конкурентоспроможності галузі та отримання прибутку від підприємницької діяльності.

Темами діяльності Львівської залізниці є: 1) надавати послуги залізничного транспорту пасажирів, вантажів, у тому числі небезпечних вантажів, багажу, багажу та пошти у внутрішньому та міжнародному транспорті;

2) надавати послуги доступу до інфраструктури залізничного транспорту та інші послуги, пов'язані з використанням інфраструктури;

3) будівництво, технічне обслуговування, експлуатація, перебудова, ремонт, модернізація, технологічне перетворення та інші види вдосконалення інфраструктури залізничного транспорту;

4) Будівельна діяльність, у тому числі організація будівництва будівель, будівництво житлових і нежитлових будинків, будівництво комунікацій, будівництво будівель, спеціалізовані будівельні роботи.

5) Будівництво залізниць, метрополітенів, автомобільних доріг і переходів; допоміжне обслуговування наземного транспорту; надання послуг з локомотивної тяги; перевезення вантажів залізницею загального та несупільного користування (перевезення вантажів без договору перевезення).

Служба складається з структурованих відділень, які забезпечують її діяльність. Статут клубу затверджується виконавчим директором клубу в установленому порядку. Затвердити організаційну структуру клубу в установленому порядку

## 2.2. Аналізування фінансово-майнового стану Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Розроблення стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» потребує наявності міцного фінансово-майнового стану. Тому слід провести аналізування фінансово-майнового стану Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2018-2020 роки, що буде в себе включати аналізування активів та пасивів даного підприємства, фінансового стану, балансу ліквідності.

Проведемо аналізування активів та пасивів Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», що наведено в таблиці 2.1 та таблиці 2.2.



Таблиця 2.1

Аналізування динаміки та структури активів та пасивів Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	Значення по роках				Відхилення, (+,-)		
	2019 р.		2020 р.		абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структури, %
	сума, тис. грн.	структура, %	сума, тис. грн.	структура, %			
Необоротні активи	43717306,0	92,75	42398630,0	97,99	-1318676,0	-3,02	+5,24
Оборотні активи	3415316,0	7,25	868496,0	2,01	-2546820,0	-74,57	-5,24
- запаси	782838,0	1,66	785778,0	1,82	+2940,0	+0,38	+0,16
- дебіторська заборгованість	2531663,0	5,37	56634,0	0,13	-2475029,0	-97,76	-5,24
- грошові кошти	12629,0	0,03	3172,0	0,01	-9457,0	-74,88	-0,02
- інші оборотні активи	88186,0	0,19	22912,0	0,05	-65274,0	-74,02	-0,13
Всього активів	47132622,0	100,0	43267126,0	100,0	-3865496,0	-8,2	-
Власний капітал	-8272549,0	-17,55	-12015339,0	-27,77	-3742790,0	+45,24	-10,22
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	4091615,0	8,68	2284592,0	5,28	-1806924,0	-44,16	-3,40
Поточні зобов'язання	51313655,0	108,87	52997873,0	122,49	+1684218,0	+3,28	+13,6
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1206718,0	2,56	1389932,0	3,21	+183214,0	+15,18	+0,65
- кредиторська заборгованість	534158,0	1,13	705073,0	1,63	+170915,0	+32,0	+0,5
- інші поточні зобов'язання	49572779,0	105,18	50902868,0	117,65	+1330089,0	+2,68	+12,4
Разом пасивів	47132622,0	100,0	43267126,0	100,0	-3865496,0	-8,2	-

Отже, як видно з таблиці 2.1, необоротні активи Львівської залізниці у 2019 році становили 43 717 306 тис. грн., що становило 92,75% від загальної суми активів. У 2020 році необоротні активи Львівської залізниці зросли до 42 398 630 тис. грн, що становило 97,99% від загальної суми активів 1 318 676 тис. менше, ніж у попередньому році, або на 3,02%.

Оборотні активи Львівської залізниці у 2019 році становили 3 415 316,00 дирхамів, що становить 7,25% від усіх активів. У 2020 році оборотні активи Львівської залізниці становили 868 496 тис. грн., що становить 2,01% від усіх активів, або 254 682 тис. грн. Це менше, ніж у попередньому році, або на 74,57%.

У 2019 році загальні активи відгалужень Львівської залізниці становили 47132622000 грн, а у 2020 році – 43267126000 грн, або 3865496000 грн. Це на 8,2% менше, ніж у попередньому році.

У 2019 році власний капітал Львівської залізниці становив -8 272 549 тис., що було неповерненим збитком. У 2020 році власний капітал Львівської залізниці становив -12 015 339 тис. грн., а неповернений збиток зріс на 37 427 900 тис. грн., або на 45,24%.

Довгострокові зобов'язання та резерви Львівської залізниці у 2019 році становили 4 091 615 тис. дирхамів, або 8,68% від усіх зобов'язань. У 2020 році довгострокові зобов'язання зменшилися до 2284 592 тис. грн., або 5,28% від усіх зобов'язань. Це 1806924,0 тис. грн. Це менше, ніж у попередньому році, або на 44,16%.

У 2019 році поточні зобов'язання Львівської залізниці становили 5 131 365,50 млн грн, що становить 108,87% усіх зобов'язань. У 2020 році поточні зобов'язання зросли до 52 997 873 тис. грн., збільшившись на 1 684 218 тис. грн. Зростання на 3,28% порівняно з попереднім роком.

Загальні зобов'язання регіональної філії Львівська філія у 2019 році становили 47132622,00 грн, тоді як у 2020 році – 43267126000 грн, що становить 3865496000 грн. Це на 8,2% менше, ніж у попередньому році.

Проаналізуємо динаміку активів і пасивів за 2019-2020 роки та структуру регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця», як показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналізування динаміки та структури активів та пасивів Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	Значення по роках				Відхилення, (+,-)		
	2019 р.		2020 р.		абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структури, %
	сума, тис. грн.	структура, %	сума, тис. грн.	структура, %			
Необоротні активи	42398630,0	97,99	41502435,0	98,13	-896195,0	-2,11	+0,14
Оборотні активи	868496,0	2,01	790096,0	1,87	-78400,0	-9,03	-0,14
- запаси	785778,0	1,82	736240,0	1,74	-49538,0	-6,3	-0,08
- дебіторська заборгованість	56634,0	0,13	28740,0	0,07	-28164,0	-49,73	-0,06
- грошові кошти	3172,0	0,01	10186,0	0,02	+7014,0	+221,12	+0,02
- інші оборотні активи	22912,0	0,05	15200,0	0,04	-7712,0	-33,66	-0,02
Всього активів	43267126,0	100,0	42292531,0	100,0	-974595,0	-2,25	-
Власний капітал	-12015339,0	-27,77	-16019675,0	-37,88	-4004336,0	+33,33	-10,11
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2284592,0	5,28	2815535,0	6,66	+530943,0	+23,24	+1,38
Поточні зобов'язання	52997873,0	122,49	55496671,0	131,22	+2498798,0	+4,71	+8,73
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1389932,0	3,21	1270843,0	3,0	-119089,0	-8,57	-0,21
- кредиторська заборгованість	705073,0	1,63	577607,0	1,37	-127466,0	-18,08	-0,26
- інші поточні зобов'язання	50902868,0	117,65	53648221,0	126,85	+2745353,0	+5,39	+9,2
Разом пасивів	43267126,0	100,0	42292531,0	100,0	-974595,0	-2,25	-

Отже, як видно з таблиці 2.2, необоротні активи регіональної філії «Львівська залізниця» у 2019 році становили 42398630,00 грн., що становило 97,99% від загальної суми активів. У 2020 році необоротні активи Львівської залізниці зменшилися до 41 502 435 тис. грн., що становило 98,13% усіх активів, зменшившись на 896 195 тис. грн. Це на 9,03% менше, ніж у попередньому році.

Оборотні активи Львівської залізниці у 2019 році становили 868 496 тис. доларів США, або 2,01% від усіх активів. У 2020 році оборотні активи Львівської залізниці становили 790,096 млн грн, що становить 1,87% від загальних активів 78,4 млн грн. Це на 9,03% менше, ніж у попередньому році. У 2019 році загальні активи гілок Львівської залізниці становили 43 267 126 000 грн, а у 2020 році – 4

229 253 1000 грн, або 9 745 950 тис. грн. менше, ніж у попередньому році, або на 2,25%.

У 2019 році власний капітал регіональної філії «Львівська залізниця» становив -12 015 339 тис. грн, що було неповерненим збитком. У 2020 році відсотки регіональної філії Львівської залізниці становили 1 60 619 675,00 тис. грн., що є збільшенням неповернутих збитків на 4 043 336,00 тис. грн., або на 33,33%. Довгострокові зобов'язання та резерви Львівської залізниці у 2019 році становили 2284 592 тис. грн., або 5,28% від усіх зобов'язань. Довгострокові зобов'язання Львівської залізниці у 2020 році зросли на 6,66% до 2 815 535,00 дирхамів. Це на 530 943,0 тис. грн., що на 23,24% більше, ніж у 2019 році. Поточні зобов'язання Львівської залізниці у 2019 році становили 52 997 873,00 дирхамів, що становить 122,49% від загальної суми зобов'язань. У 2020 році поточні зобов'язання зросли до 554966710,00 грн., або 131,22% від усіх зобов'язань, або 2498798,00000 грн. більше, або на 4,71%.

Загалом у 2019 році зобов'язання регіональної філії «Львівська залізниця» становили 43267126000 грн, а у 2020 році – 42292531000 грн, або 974595000 грн. менше, ніж у попередньому році, або на 2,25%.

Проаналізуємо абсолютні показники оцінки фінансової стійкості регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» у 2019-2020 роках, як показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналізування абсолютних показників оцінки фінансової стійкості Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 рр, тис. грн.

Показники	Значення показника		Абсолютне відхилення (+,-)
	2019 р.	2020 р.	
1. Власний капітал	-12015339,0	-16019675,0	-4004336,0

2. Необоротні активи	42398630,0	41502435,0	-78400,0
3. Довгострокові зобов'язання	2284592,0	2815535,0	+530943,0
4. Поточні зобов'язання	52997873,0	55496671,0	+2498798,0
5. Запаси	782838,0	785778,0	+2940,0
6. Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0
7. Власні джерела формування запасів(ряд. 1 – ряд. 2)	-54413969,0	-57522110,0	-3108141,0
8. Власні і довгострокові позикові джерела формування запасів ( ряд.7 + ряд. 3)	-52129377,0	-54706575,0	-2577198,0
9. Загальна величина основних джерел формування запасів(ряд. 8 + ряд. 6)	-52129377,0	-54706575,0	-2577198,0
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів(ряд. 7 – ряд. 5)	-55196807,0	-58307888,0	-3111081,0
11. Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ряд. 8 – ряд. 5)	-52912215,0	-55492353,0	-2580138,0
12. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (ряд. 9 – ряд. 5)	-52912215,0	-55492353,0	-2580138,0
13. Тип фінансової стійкості	Кризова фінансова стійкість	Кризова фінансова стійкість	-

Як видно з таблиці 2.3, джерелом власної негативної інвентаризації регіональної філії «Львівська залізниця» є 57522110,000 грн. На кінець 2020 року джерело заборгованості за власними та довгостроковими запасами становило 54706575000 грн. До кінця 2020 року. Регіональна філія Львівської залізниці має дефіцит оборотних коштів у розмірі 58 307 880 тис. дирхамів. До кінця 2020 року. У 2020 році нестача джерел власних і довгострокових позик, сформованих Резервом регіональної філії Львівської залізниці, досягла 55 492 353 тис. грн. Загальна вартість основного джерела формування резерву регіональної гілки «Львівська залізниця» у 2020 році становить менше 55492353,00 грн. Тому в період 2019-2020 рр. Львівська залізниця перебувала у фінансовій кризі.

Проаналізуємо відповідні показники фінансової стійкості регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» у 2018-2020 роках, як показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналізування відносних показників фінансової стійкості  
Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства  
«Українська залізниця», 2018-2020 рр.

Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р. /2018 р.	2020 р. /2019 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,176	-0,278	-0,379	-0,102	-0,101
Коефіцієнт фінансової залежності	-5,697	-3,601	-2,640	+2,096	+0,961
Коефіцієнт заборгованості	1,176	1,278	1,379	+0,102	+0,101

Як бачимо з таблиці 2.4, що Регіональна філія «Львівська залізниця» протягом 2018-2020 років мала значення коефіцієнта фінансової незалежності менше 0,0, що свідчить про відсутність власних коштів у майні філії. Коефіцієнт фінансової залежності Регіональної філії «Львівська залізниця» протягом аналізованого періоду зростав від -5,697 до -2,640, проте, нижчий нормативного коефіцієнт, свідчить про важке фінансове становище даного суб'єкта господарювання. Коефіцієнт заборгованості Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2018-2020 роках був більшим 1,0, що свідчить про високі обсяги заборгованості даного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.5

Аналізування ліквідності балансу Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2018 – 2020 рр.

Ранжування активів балансу	Роки			Ранжування пасивів балансу	Роки			Платіжний надлишок (+), нестача (-)			Рівень покриття зобов'язань		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.		сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	%	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Найліквідніші активи (А <sub>1</sub> )	12629,0	3172,0	10186,0	1. Термінові (негайні) пасиви (П <sub>1</sub> )	50023655,0	51558099,0	54177458,0	-50011026,0	-	-	0,025	0,006	0,019
2. Активи, що швидко реалізуються (А <sub>2</sub> )	2531663,0	56634,0	28470,0	2. Короткострокові і пасиви (П <sub>2</sub> )	1290000,0	1439774,0	1319213,0	+1241663,0	-1383140,0	-1290743,0	196,253	3,934	2,158
3. Активи, що повільно реалізуються (А <sub>3</sub> )	871024,0	808690,0	751440,0	3. Довгострокові пасиви (П <sub>3</sub> )	4091516,0	2284592,0	2815535,0	-3220492,0	-1475902,0	-2064095,0	21,289	35,398	26,689
4. Активи, що важко реалізуються (А <sub>4</sub> )	43717306,0	42398630,0	41502435,0	4. Постійні пасиви (П <sub>4</sub> )	-8722549,0	-	-	+51989855,0	+54413969,0	+57522110,0	-501,199	-352,871	-259,072
Баланс				Баланс				-	-	-	-	-	-

Джерело: розробка автора на основі звітності ПрАТ Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2018-2020 роки

Проведемо аналізування ліквідності балансу Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2018-2020 роки наведено в таблиці 2.5. Проаналізувавши дані табл. 2.5 нами було зроблено висновок щодо ліквідності балансу Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» на кінець 2020 року.

$A_1 < P_1$  (не виконується вимога), оскільки  $A_1 = 10186,0$  тис. грн., а  $P_1 = 54177458,0$  тис. грн., що  $541672720,0$  тис. грн. менше. Покриття зобов'язань становить  $0,019\%$ .

$A_2 < P_2$  (не виконується вимога), оскільки  $A_2 = 28470,0$  тис. грн., а  $P_2 = 1319213,0$  тис. грн., що  $1290743,0$  тис. грн. менше. Покриття зобов'язань  $2,158\%$ .

$A_3 < P_3$  (не виконується вимога), оскільки  $A_3 = 751440,0$  тис. грн., а  $P_3 = 2815535,0$  тис. грн., що  $2064095,0$  тис. грн. менше. Покриття зобов'язань лише  $26,689\%$ .

$A_4 > P_4$  (не виконується вимога), оскільки  $A_4 = 41502435,0$  тис. грн., а  $P_4 = -16019675,0$  тис. грн., що  $57522110,0$  тис. грн. більше. Покриття зобов'язань  $-259,072\%$ .

Як можна простежити з аналізування ліквідності балансу Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» на кінець 2020 року не виконуються жодна з чотирьох вимог, що можна свідчити, що баланс даного суб'єкта господарювання на кінець 2020 року є абсолютно не ліквідним.

Проведемо аналізування відносних показників ліквідності та платоспроможності Регіональній філії «Львівська залізниця» за 2018-2020 роки, що наведено в таблиці 2.6.



Таблиця 2.6

Аналізування відносних показників ліквідності та платоспроможності  
Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства  
«Українська залізниця» за 2018-2020 рр.

Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р./ 2019 р.	2019 р. / 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,000	0,000	0,00	0,00
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,051	0,002	0,001	-0,049	-0,001
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,067	0,016	0,014	-0,051	-0,002

Отже, як можна простежити з таблиці 2.6, що коефіцієнт абсолютної ліквідності Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2018-2020 роках був на рівні 0,0, що не відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт проміжної ліквідності Регіональної філії «Львівська залізниця» знизився з 0,051 у 2018 році до 0,001 у 2020 році, що також не відповідає нормативам. Коефіцієнт загальної ліквідності Регіональної філії «Львівська залізниця» також знижувався із 0,067 у 2018 році до 0,014 у 2020 році, що є негативною тенденцією.

В цілому аналізування фінансово-майнового стану Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» з період 2018-2020 років продемонструвало, що дане підприємство є збитковим, знаходиться в кризовому фінансовому стані. Аналізування ліквідності балансу Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» на кінець 2020 року показало, що баланс даного підприємства є абсолютно не ліквідним.

### 2.3. Стратегічне аналізування діяльності Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Для здійснення та проведення стратегічного аналізування Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2018-2020 роки потрібно зосередитися на таких внутрішніх напрямках діяльності як: фінанси, сферу послуг (залізничних перевезень), кадри, інновації та маркетинг. Також для Регіональної філії «Львівська залізниця» потрібно зробити аналізування впливу зовнішнього середовища на діяльність даного суб'єкта господарювання.

Розглянемо сферу фінансів Регіональній філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», зокрема проведемо аналізування доходів, витрат та витрат операційної діяльності за 2019-2020 роки, що наведено в таблицях 2.7-2.9.

Таблиця 2.7

Аналізування динаміки доходів Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками		Структура, %		Відхилення, (+,-)		
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структура, %
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	8373424,0	8154790,0	90,80	95,07	-218634,0	-2,61	+4,26
Інші операційні доходи	822876,0	342081,0	8,92	3,99	-480795,0	-58,43	-4,94
Фінансові доходи	9140,0	4749,0	0,10	0,06	-4391,0	-48,04	-0,04
Інші доходи	15921,0	76087,0	0,17	0,89	+60166,0	+377,90	+0,71
Разом доходи	9221361,0	8577707,0	100,0	100,0	-643654,0	-6,98	-
Чистий прибуток	-3645803,0	-3879182,0	-	-	-233379,0	+6,4	-

(чистий збиток)							
-----------------	--	--	--	--	--	--	--

Як можна простежити з таблиці 2.7, що чистий дохід від послуг (вантажних та пасажирських перевезень) Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» знизився із 8373424,0 тис. грн. у 2019 році до 8154790,0 у 2020 році, що було на 218634,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 2,61 %.

Інші операційні доходи Регіональної філії «Львівська залізниця» скоротилися із 822876,0 тис. грн. у 2019 році до 342081,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 480795,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 58,43 %.

Фінансові доходи скоротилися із 9140,0 тис. грн. у 2019 році до 4749,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 4391,0 тис. грн. менше, ніж минулого року, або на 48,04 %. Інші доходи, навпаки, зросли із 15921,0 тис. грн. у 2019 році до 76087,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 60166,0 тис. грн. більше, або на 377,90 %, ніж попереднього року.

Разом доходи Регіональної філії «Львівська залізниця» скоротилися із 9221361,0 тис. грн. у 2019 році до 8577707,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 643654,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 6,98 %.

В цілому Регіональна філія «Львівська залізниця» у 2019 році отримала чистого збитку в обсязі 3645803,0 тис. грн., тоді як у 2020 році цей збиток збільшився до 3879182,0 тис. грн., що було на 2333790,0 тис. грн. більше, або на 6,4 %, ніж попереднього року.

Проведемо аналізування витрат Регіональної філії «Львівська залізниця» за 2019-2020 роки, що наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналізування динаміки витрат Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками		Структура, %		Відхилення, (+,-)		
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структура, %
Собівартість послуг	12277813,0	10909367,0	95,12	87,58	-1368446,0	-11,15	-7,55
Операційні витрати	258701,0	1277396,0	2,00	10,25	+1018695,0	+393,77	+8,25
Фінансові витрати	324118,0	246392,0	2,51	1,98	-77726,0	-23,98	-0,53
Інші витрати	46532,0	23734,0	0,36	0,19	-22798,0	-48,99	-0,17
Разом	12907164,0	12456889,0	100,0	100,0	-450275,0	-3,49	-

Отже, як можна простежити з таблиці 2.8, що собівартість послуг (вантажних та пасажирських перевезень) Регіональної філії «Львівська залізниця» скоротилася із 12277813,0 тис. грн. у 2019 році до 10909367,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 1368446,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 11,15 %.

Операційні витрати Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2019 році зросли із 258701,0 тис. грн. до 1277396,0 тис. грн. у 2020 році, бо на 1018695,0 тис. грн., що було на 393,77 % більше, ніж попереднього року.

Фінансові витрати Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2019 році становили 324118,0 тис. грн., тоді як у 2020 році вони скоротилися до 246392,0 тис. грн., або на 77726,0 тис. грн., що було на 23,98 % менше, ніж попереднього року.

Інші витрати скоротилися із 46532,0 тис. грн. у 2019 році до 23734,0 тис. грн. у 2020 році, або на 22798,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, що становило 48,99 %.

Сумарні витрати Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2019 році становили 12907164,0 тис. грн., тоді як у 2020 році вони знизилися до 12456889,0

тис. грн., що було 450275,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 3,49 %.

Дослідимо та проаналізуємо динаміку витрат операційної діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 роки, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналізування динаміки витрат операційної діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за 2019-2020 роки, тис. грн.

Показники	Значення за роками		Структура, %		Відхилення, (+,-)		
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структура, %
Матеріальні затрати	3779093,0	28777578,0	30,17	23,61	-901515,0	-23,86	-6,56
Витрати на оплату праці	4924278,0	4458201,0	39,31	36,58	-466077,0	-9,46	-2,74
Відрахування на соціальні заходи	1066648,0	971371,0	8,52	7,97	-95277,0	-8,93	-0,55
Амортизація	2072721,0	2046038,0	16,55	16,79	-26683,0	-1,29	+0,24
Інші операційні витрати	682797,0	1834839,0	5,45	15,02	+1152042,0	+168,72	+9,6
Разом	12525537,0	12188027,0	100,0	100,0	-337510,0	-2,69	-

Як видно з таблиці 2.9, вартість матеріалів у 2019 році склала 3779,093 тис. грн., що становить 30,17% від загальної вартості. У 2020 році матеріальні витрати регіональної філії «Львівська залізниця» знижені до 28777578000 грн, що становить 901515000 грн. менше, ніж у попередньому році, або на 23,86%. Витрати на оплату праці регіональної філії Львівської залізниці у 2019 році склали 49 242 780 тис. дирхамів, або 39,31% усіх операційних витрат. У 2020 році вартість робочої сили Львівської залізничної гілки знизилася до 4 458 201,00 грн., зменшившись на 36,58%. Це 466,077 млн грн. Це менше, ніж у попередньому році, або на 9,46%.

Внесок регіональної філії Львівської залізниці в соціальну діяльність у 2019 році склав 10 666 480 тис. дирхамів, або 8,52% від усіх операційних витрат. У 2020 році внесок на соціальну діяльність зменшився до 971,371 млн грн, або 95,277 млн грн. Це менше, ніж у минулому році, або на 8,93 відсотка.

Амортизація Львівської залізниці у 2019 році склала 2072,721 млн дирхамів, що становить 16,55% усіх операційних витрат. У 2020 році сума амортизації становила 2 046 038 тис. грн, що становить 16,79% від загальних операційних витрат у розмірі 26 683 тис. грн. менше, ніж у попередньому році, або на 1,29%.

Інші операційні витрати регіональної філії Львівської залізниці у 2019 році склали 6 827 997,00 дирхамів, що становить 5,45% усіх операційних витрат. У 2020 році інші операційні витрати Львівської залізничної гілки становили 1 834 839 000 юанів, або 15,02%, або 1 152 042 000 юанів. Зростання на 168,72% порівняно з попереднім роком.

Загальні операційні витрати Львівської залізниці у 2019 році становили 12 525 537,00 грн, тоді як у 2020 році вони зменшилися до 12 18802,70 000 грн, або 337 510 000 грн. менше, або на 2,69%.

Розглянемо зону обслуговування (залізничний транспорт) регіональних відділень «Львівської залізниці» у 2018-2020 роках. Регіональна філія Львівська залізниця надає послуги пасажирського та вантажного транспорту, надає приміські, міжобласні та міжнародні пасажирські перевезення.

Регіональна філія «Львівська залізниця» працює над покращенням рухомого складу, зокрема переобладнанням старих електро- та дизель-поїздів, ремонтом салонів вагонів, агресивною закупівлею нових потягів, які покращують умови пасажирів.

Проблемою регіональної філії Львівської залізниці є висока амортизація основних засобів, тобто рухомого складу, колій та іншого обладнання. Проблема також у тому, що на деяких ділянках часто виходять з ладу колії, стрілочні

переводи, мости та залізничні переїзди. Також поширені затримки поїздів, оскільки вони пропускають швидші локомотиви.

Колектив Львівської залізниці регіональної філії Акціонерного товариства «Українська залізниця». Регіональна філія «Львівська залізниця» реалізує ефективну політику управління персоналом та приділяє особливу увагу розвитку стимулів для підвищення зацікавленості та продуктивності. Львівська залізнична гілка пропонує хороші умови роботи та певні переваги, а саме: Ставити чіткі цілі та визначати функції працівника; посилити залежність заробітної плати від досягнутих результатів; підвищити рівень соціального захисту; можливості кар'єрного росту та кар'єрного росту; розв'язати соціально-економічні проблеми його розвитку.

Аналіз чисельності працівників Акціонерного товариства «Українська залізниця» регіональної філії «Львівська залізниця» у 2019-2020 рр. див. у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналізування чисельності персоналу Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»,  
2019-2020 роки, осіб

Категорії персоналу	Значення за роками		Структура, %		Відхилення, (+,-)		
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	осіб	відносне, %	структура, %
Керівники	4005	4077	12,0	13,0	+72	+1,79	1,0
Спеціалісти	14485	14301	43,4	45,6	-185	-1,27	2,2
Службовці	6709	4736	20,1	15,1	-1973	-29,41	-5,0
Робітники	8177	8248	24,5	26,3	+71	+0,87	1,8
Разом	33376	31361	100,0	100,0	-2015	-6,04	-

1. У результаті, як видно з таблиці 2.10, чисельність працівників регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» у 2019-2020 роках зменшилася до 2015 року, або на 6,04%. Чисельність лінійних керівників філій Львівської залізниці зросла з 4005 до 4077, що на 72 або 1,79% більше, ніж

у попередньому році. Кількість спеціалістів на гілці Львівської залізниці зменшилася з 14 485 до 14 301, що на 185, або на 1,27%, зменшилося порівняно з попереднім роком. Чисельність працівників Львівської залізниці зменшилася з 6709 до 4736 осіб, що на 29,41% менше, ніж у 1973 році. Чисельність працівників регіональної філії Львівської залізниці зросла з 8177 до 8248 осіб, що на 71 або 0,87%.

2. Інновація регіональної філії Львівської залізниці Акціонерного товариства «Українська залізниця». Регіональна філія «Львівська залізниця» впровадила різноманітні інновації у свою діяльність, зокрема оновлення рухомого складу, запровадження нових послуг, оновлення сайту тощо.

3. Маркетинг регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Українська залізниця». Маркетингова діяльність регіональної філії Львівської залізниці зосереджена у сфері пасажирських перевезень. Львівська залізниця активно просуває свої послуги у Facebook за адресою <https://www.facebook.com/LvivRailway/>, має 7507 передплатників, на ТБ, різноманітних YouTube-каналах та за допомогою рекламних вивісок, рекламних карток.

4. Маркетингова політика регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» включає такі розділи:

- 1) Регулярно досліджуйте ринок.
- 2) Впровадження систем прогнозування та моделювання руху транспорту.
- 3) Створити єдину систему оцінки задоволеності споживачів якістю послуг, що надаються Регіональною філією «Львівська залізниця».
- 4) Розробити єдину рекламну політику.
- 5) Посилити клієнтоорієнтацію та запровадити регулярну оцінку задоволеності клієнтів рівнем наданих послуг.
- 6) Створити офіси для ключових клієнтів вантажних перевезень.



Проведемо дослідження зовнішнього середовища для прямих дій регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця», зокрема 5 військ Майкла Портера на 2018-2020 роки:

1. Конкуренти. Регіональна філія «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» не має прямих конкурентів, тобто має монополію на ринку вантажних та пасажирських залізничних перевезень.

2. Постачальники. Регіональна філія Української залізниці «Львівська залізниця» має велику кількість постачальників, оскільки потребує постійного оновлення залізничного обладнання та складів, ремонту будівель та майданчиків. Постачальниками Львівської залізничної гілки є General Electric Company з США, Alstom Company з Франції, Stadler Company з Швейцарії, Крюківський автомобільний завод України та багато інших підприємств.

3. Споживачі. Регіональна філія «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» здійснює вантажні та пасажирські залізничні перевезення. Основними замовниками є промислові підприємства, торговельні компанії, громадяни України, іноземні туристи та інші суб'єкти, які користуються послугами Львівської залізниці.

4. Альтернативні послуги. Для регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Українська залізниця» альтернативними послугами є автомобільний (вантажний та пасажирський) транспорт, повітряний транспорт, власний транспорт громадян України.

5. Потенційні конкуренти. Регіональна філія «Львівська залізниця» Української залізниці не має потенційних конкурентів, тобто підприємство є природним монополістом, захищеним українським законодавством.

Проведемо дослідження зовнішнього середовища непрямих дій для регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Українська залізниця» за 2018-2020 роки:

1. Економічна та політична ситуація в Україні, що впливає на залізничні вантажні та пасажирські перевезення. Нестабільна економічна ситуація в

Україні, що відбивається на купівельній спроможності населення, серйозно вплинула на залізничний транспорт. У 2018-2020 рр. суттєво вплинуло на обсяги наданих послуг підвищення ціни на деякі послуги залізничного транспорту на Львівській гілці: зменшення кількості перевезених пасажирів.

2. Міжнародні події негативно вплинули на діяльність Львівської залізниці, виявившись у бойових діях на сході України та інших негативних подіях.

3. Технічні ризики серйозно впливають на Львівську гілку, особливо відсталість вітчизняної економіки та інфраструктури, створюючи перешкоди для залучення та транспортування вантажів з Європи до Азії. У майбутньому, в процесі реформування транспортної інфраструктури, Україна має всі можливості стати європейським вузлом для всіх видів транспорту від Європи до Азії.

4. Епідеміологічна ситуація. Поширення COVID-19 та запроваджені в Україні карантинні заходи вплинули на пасажиропотік Львівської залізниці. Тому з березня 2020 року скасовуються всі пасажирські перевезення: приміські, міжобласні та міжнародні. Це впливає на розмір виручки та модель роботи всіх відділень, станцій, депо Львівської залізниці у 2020-2021 роках.

## Висновок розділу 2

1. Регіональна філія «Львівська залізниця» є самостійною філією Української залізниці без статусу юридичної особи. Філія представляє і на користь компанії, виконує делеговані компанією функції на певній ділянці транспортної мережі відповідно до мети, завдань і предмета діяльності компанії. Регіональна філія Львівської залізниці здійснює вантажні та пасажирські залізничні перевезення.

2. У 2020 році необоротні активи гілок Львівської залізниці становили 41 502 435 тис. грн., що становило 98,13 % усіх активів, або 896 195 тис. грн. Це на 9,03% менше, ніж у попередньому році. У 2020 році оборотні активи Львівської залізниці становили 790,096 млн грн, що становить 1,87% від загальних активів 78,4 млн грн. Це на 9,03% менше, ніж у попередньому році. Загальні активи Львівської залізниці у 2020 році становлять 4 229 253 100 грн., або 974 595 тис. грн. менше, ніж у попередньому році, або на 2,25%. Зобов'язання Львівської залізниці у 2020 році становили 4 229 253,10 грн., або 944 595 тис. грн. менше, ніж у попередньому році, або на 2,25%.

3. Загальна виручка Львівської залізничної гілки зменшилась до 8 577 707,00 грн. 643,6540 млн грн у 2020 році. Це менше з 6,98% у 2019 році. У 2020 році регіональна філія Львівської залізниці зафіксувала чистий збиток у розмірі 3 879 182 тис. ОАЕ або 2 333 790,00 ОАЕ. Зростання на 6,4% порівняно з попереднім роком.

4. У 2020 році загальна вартість гілки Львівської залізниці зменшується до 12 456 889 тис. грн., або 450 275 тис. грн. Це на 3,49% менше, ніж у попередньому році. У 2020 році загальні експлуатаційні витрати Львівської залізничної гілки зменшилися до 12 188 027 000 грн, зменшившись на 3 375 100 000 грн. менше, або на 2,69%.

### РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Розроблення стратегічних альтернатив та вибір стратегії для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Для успішного вибору стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» потрібно переглянути можливі стратегічні альтернативи та вибрати найкращу. Етапи розроблення найоптимальнішої стратегії для даного суб'єкта господарювання наведено на рис. 3.1.

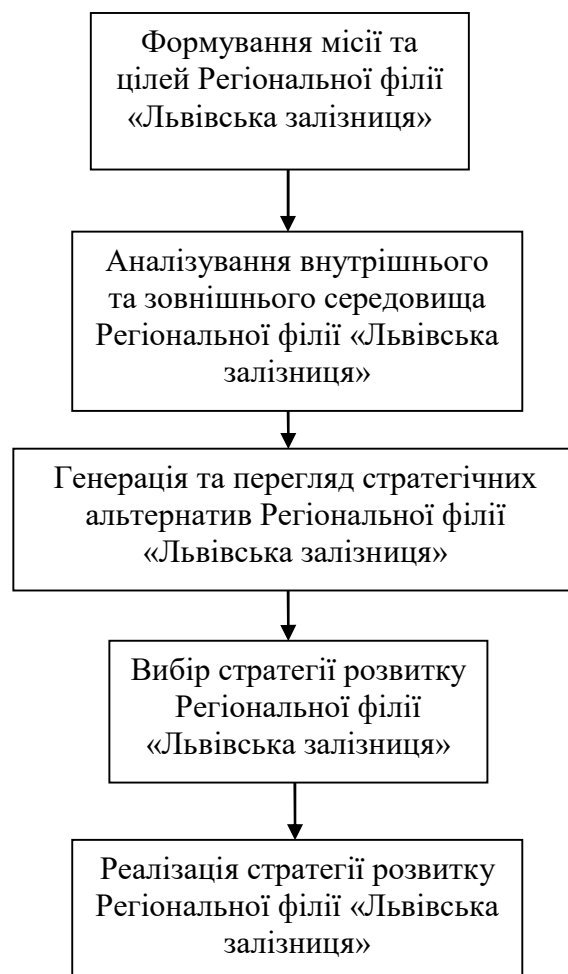


Рис. 3.1. Етапи розроблення стратегії Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Розглянемо детальніше етапи розроблення стратегії Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

На першому етапі потрібно переглянути та сформулювати нову місію та розробити цілі Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Місія Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» буде звучати наступним чином «надання універсальних транспортних послуг високого рівня якості та сервісу за доступними цінами». Цілями Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» будуть на період функціонування розробленої стратегії (2022-2026 роки): отримати чистий прибуток та позбутися збитковості до 2026 року; збільшення кількості пасажирів до рівня 2016 року; покращення сервісу та якості послуг; впровадження інновацій та нововведень; використання європейської практики та системи менеджменту у сфері залізничних перевезень.

На другому етапі слід провести аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за підсумками 2018-2020 рр. Це здійснено у підрозділі 2.3. На основі аналізування виявлено такі проблеми господарської діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця», що наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми господарської діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» та пропозиції щодо їх вирішення

Проблеми	Суть проблеми та шляхи вирішення проблеми
Чистий збиток господарської діяльності	Регіональна філія «Львівська залізниця» протягом 2018-2020 років декларувала чистий збиток. Це пов'язано як і зростанням витрат, так і скорочення обсягів пасажирських перевезень. Потрібно збільшувати обсяги залізничних перевезень та скорочувати непотрібні витрати.

Продовження табл. 3.1

Значні операційні витрати, адміністративні витрати, інші операційні витрати	Значні обсяги витрат призводять до щорічного збитку Регіональної філії «Львівська залізниця». Для компанії слід провести переглянути всі витрати, скорочувати непотрібні та зайві витрати, використовувати раціонально оборотні активи у процесі здійснення діяльності.
Застарілий рухомий склад, застаріла інфраструктура	Проблемою діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» є старі основні фонди (застарілий рухомий склад: тягачі, вагони), застаріла інфраструктура (значна частка не електрифікованої колії, аварійні ділянки колії). Вирішенням проблеми є постійне оновлення рухомого складу та вагонів, систематичний ремонт залізної дороги.
Відсутність рекламної кампанії та маркетингове забезпечення, неінформативний сайт	Регіональна філія «Львівська залізниця» майже не рекламує свою діяльність та не проводить маркетингову діяльність. Для компанії необхідно посилити рекламну діяльність: реклама в ЗМІ, реклама на білбордах, реклама в соціальних мережах. Покращити роботу сайту, змінити та оновити інтерфейс та дизайн сайту, інформаційно наповнити сайт.
Неспроможність збільшувати обсяги вантажних та пасажирських перевезень	Регіональна філія «Львівська залізниця» має обмежені можливості для збільшення обсягів реалізації залізничних перевезень, щорічно скорочується чисельність пасажирів, як через COVID-19, так і через послуги-субститути (автомобільний автобусний та авіаційний транспорт). Потрібно розширення асортименту залізничних послуг, покращення сервісу та обслуговування пасажирів, реорганізація діяльності Call-центру.
Опір нововведенням керівництвом та працівникам	З початку існування залізниці в Україні сформувалися міцні традиції залізничників. Формування операційної системи залізниці відбулося в часи СРСР, що мало змінилася з початку незалежності України. Нововведення та практики європейських залізниць сприймаються в середовищі працівників в цілому негативно. Потрібно проводити роз'яснювальну роботу та призначати на керівні посади ініціативних осіб.
Використання застарілих принципів управління	Регіональна філія «Львівська залізниця», як і інші філії АТ «УЗ» використовує застарілі методи та принципи управління. Необхідно проваджувати нові та більш ефективні практики провідних залізничних компаній світу. Основні стратегічні рішення приймаються в головному офісі АТ «УЗ» в м. Києві.
Недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності залізничного транспорту	Згідно чинного законодавства Акціонерне товариство «Українська залізниця» є єдиним перевізником та монополістом на ринку залізничних перевезень. Власником АТ «УЗ» є Кабінет Міністрів України, тому стратегічні рішення приймаються урядом. Відсутність конкуренції, неможливість залучення приватних інвестицій не сприяють якісному розвитку залізниці.
Відсутність професійного управлінського складу	Для Регіональної філії «Львівська залізниця» відчутний брак якісних управлінців, в компанії притаманне лобіювання не державних інтересів, а інтересів окремих приватних груп, корупції під час реалізації державних закупівель у галузі тощо. Це потребує вирішення якості управлінського складу.

З таблиці 3.1 видно, що АТ «Львівська залізниця регіональна філія Української залізниці» має багато проблем та пропозицій щодо покращення господарської діяльності. Давайте детальніше розглянемо ці питання:

- Акціонерне товариство «Львівська залізниця регіональна філія Української залізниці» збиткове. Це вимагає збільшення вантажних і пасажирських перевезень, зниження транспортних витрат, зниження операційних, адміністративних та інших операційних витрат;

- значні операційні, адміністративні та інші операційні витрати Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця». Керівництво регіональної філії Львівської залізниці потребує постійного контролю та моніторингу: зменшення зайвих витрат, ефективнішого використання оборотних засобів на залізничному транспорті;

- Застарілі локомотиви та вагони, недорозвинена, застаріла та аварійна інфраструктура Львівської залізниці регіональної філії Акціонерного товариства «Українська залізниця». Оновлення складу електротягачів, електропоїздів та вагонів є надзвичайно важливим для Львівської залізниці, оскільки пасажирів скарги на комфортність та аварійність. Також потребує ремонту інфраструктура: ремонт рейок, ремонт вокзалів (будівництво комфортабельних холів і вбиралень, туалетів для інвалідів) тощо.

- Регіональній філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» бракує реклами, погана маркетингова діяльність та недостатня інформація. Для цього необхідно активніше просувати послуги Львівської залізниці, брати активну участь у соціальних мережах, покращувати дизайн сайту. Для реклами послуг регіональної філії Львівської залізниці можна використовувати мовні та зовнішні засоби масової інформації, а також друковану рекламну продукцію, сувеніри, акції та розіграш призів для пасажирів.

- Неможливо збільшити вантажо-пасажиропотік регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця». Оскільки багато споживачів користуються автомобільним, автобусним та повітряним транспортом, бізнесу

необхідно підтримувати існуючий пасажиропотік. Їх лякає сервіс та незручність послуг залізничного транспорту.

– У своїй діяльності керівництво регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» використовує застарілі методи та принципи управління, що сягають епохи Радянського Союзу та планової економіки. Майже повна централізація управлінських рішень гальмує ідеї креативності та своєчасності. Опір змінам керівників і рядових працівників усуває рішення Кабміну, поради та скарги пасажирів і споживачів;- Позитивним є недостатнє нормативно-правове забезпечення діяльності залізничного транспорту регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця», оскільки на ринку залізничних перевезень немає прямих конкурентів. Однак це проблема для пасажирів і споживачів, у яких немає іншого вибору, крім як погане залізничне сполучення. В якості альтернативи пасажир обирає інші засоби зв'язку та пересування;

– Відсутність професійного керівництва Львівської залізниці регіональної філії АТ «Українська залізниця» призвела до зростання корупційних схем, цін на паливо, тендерів на закупівлю запчастин до поїздів, лобювання приватних інтересів. Для цього потрібні зміни в управлінні та управління.

Проблема регіональної філії «Львівська залізниця» та Акціонерного товариства «Українська залізниця» – це загалом скорочення обсягів залізничних перевезень. Тому, за даними Держстату, обсяги залізничних перевезень в Україні в період 2017-2020 років суттєво не змінювалися, а зменшувалися з року в рік. Якщо в 2017 році «Укзалізниця» перевезла 339,5 млн тонн вантажів, то в 2018 році перевезла 322,3 млн тонн, а в 2019 році – 312,9 млн тонн. У 2020 році «Укзаліз» перевіз 30,55 млн тонн, що на 7,4 млн тонн менше, ніж у 2018 році. минулого року, або 2,36%.

Скористаємося даними Національного статистичного управління України [43] (табл. 3.2) для вивчення пасажиропотоку різних видів транспорту в Україні.



Для порівняння проаналізуємо обсяги залізничного, автомобільного (автобусного) та авіаційного перевезень в Україні за 2016-2020 роки.

Таблиця 3.2

Обсяги перевезення пасажирів різними видами транспорту в Україні, 2016-2020 рр., тис. осіб

Роки	Залізничний транспорт	Автомобільний (автобусний) транспорт	Авіаційний транспорт
2016	389057,6	2024892,9	8277,9
2017	164941,6	2019324,9	10555,6
2018	157962,4	1906852,1	12529,0
2019	154811,8	1804929,3	13705,8
2020	68332,5	1083872,7	4797,5

Джерело: дані Державної служби статистики України [43].

З таблиці 2 можна простежити, що обсяги перевезення АТ «Укрзалізниця» за аналізований період суттєво скоротився: якщо у 2016 році залізницею перевезено 389057,6 тис. осіб, у 2017 році чисельність пасажирів склала 164941,6 тис. осіб, то вже у 2020 році перевезено лише 68332,5 тис. осіб. У порівнянні із 2016 роком у 2020 рік, коли в Україні було впроваджено карантинні заходи, перевезено пасажирів на 82,43 % менше, або на 320725,1 тис. осіб. Це можна пояснити як введенням карантинних заходів на залізничному транспорті, що пов'язані з пандемією COVID-19: скасуванням потягів (приміських та міжобласних), зменшенням кількості подорожуючих та бажаючих скористатися послугами залізниці. Як альтернативою послугам АТ «Укрзалізниця» пасажирів користувалися власним автотранспортом або автобусним транспортом.

Для порівняння: якщо автомобільним (автобусним) транспортом у 2016 році скористалися 2024892,9 тис. осіб, то у 2020 році – лише 1083872,7 тис. осіб, що було на 46,47 % менше, або на 941020,2 тис. осіб. Крім того, в Україні починає зростати популярність авіаційного транспорту, що представлено значною кількістю українських та закордонних авіакомпаній. Якщо обсяги перевезення авіаційним транспортом протягом 2016-2019 років стабільно зростали з року в

рік, то у 2020 році кількість пасажирів становила 4797,5 тис. осіб, що було на 57,95 % менше, ніж у 2019 році, або на 3480,4 тис. осіб.

Суттєве скорочення пасажирів АТ «Укрзалізниця» можна пояснити не тільки карантинними заходами проти COVID-19, а й змінами смаків пасажирів, поганим та неякісним сервісом, застарілим рухомим складом потягів, браком адекватних та якісних послуг, відсутністю конкуренцію на ринку пасажирських перевезень.

Як один із методів та інструментів розроблення стратегії використано SWOT-аналіз діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця» для аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Як можна простежити з таблиці 3.3, що Регіональна філія «Львівська залізниця» за результатами стратегічного аналізування діяльності за 2018-2020 роки має сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» потрібно в майбутньому позбутися слабких сторін, зокрема покращити маркетингову діяльність, зменшити витрати та позбутися чистого збитку, своєчасно розраховуватися за кредити тощо. Регіональна філія «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» повинна краще використовувати свої сильні сторони при здійсненні виробничо-господарської діяльності, наданні послуг вантажних та пасажирських залізничних перевезень.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- монополіст на ринку залізничних перевезень та на ринку логістики;</li> <li>- розвинена мережа залізничних колій, яка охоплює всю західну Україну;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень зношеності основних фондів та недостатній рівень інвестицій у минулому;</li> <li>- збитковість та значна заборгованість підприємства;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- власні потужності для виробництва, ремонту та модернізації рухомого складу;</li> <li>- міцні традиції культури залізничників та високий рівень накопиченої професійної компетенції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неможливість залучення приватних інвестицій через законодавчі обмеження, високі політичні та фінансово-економічні ризики;</li> <li>- значний обсяг соціальних перевезень, які компенсуються в недостатньому обсязі за кошти місцевих органів виконавчої влади;</li> <li>- погано розвинена маркетингова діяльність;</li> <li>- централізація при прийнятті управлінських рішень.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість запровадження нових транспортних послуг;</li> <li>- підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів, що збільшить пасажиропотік;</li> <li>- великий потенціал для розвитку мережі та реалізації нових напрямків перевезення;</li> <li>- відсутність конкурентів у залізничній галузі.</li> <li>- опанування більшої частки транспортного ринку та вихід на європейський рівень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна політична та економічна ситуація в Україні;</li> <li>- міжнародні події в світі;</li> <li>- військова агресія на сході України;</li> <li>- продовження пандемії COVID-19;</li> <li>- зростання автомобільних, автобусних та авіаперевезень.</li> </ul>

Джерело: складено автором

У майбутньому керівництву Львівської залізниці регіональної філії Української залізниці необхідно скористатися можливістю вітчизняної та світової соціально-економічної ситуації для впровадження нових послуг та підвищення рівня обслуговування. Крім того, керівництву регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» необхідно постійно та ретельно відстежувати загрози із зовнішнього середовища. У майбутньому підприємство зіткнеться з загрозами, пов'язаними з пандемією COVID-19 в Україні, політичною ситуацією та загрозою військового втручання з боку Російської Федерації.

Для акціонерного товариства «Українська залізниця» «Львівська залізниця» найкращим варіантом у майбутньому буде поєднання переваг та можливостей, що дозволить підприємству збільшити вантажні та пасажирські перевезення, збільшити чистий прибуток, перетворити збитки на прибуток та отримати чистий прибуток.

Для регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» найгіршим сценарієм буде поєднання слабких сторін і загроз, що може призвести до збільшення втрат, зношування рухомого складу, скорочення персоналу тощо.

Для регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» в подальшому необхідно сформулювати та збагатити стратегію розвитку цього суб'єкта господарювання, що сприятиме покращенню виробничо-господарської діяльності.

Наступним етапом розробки стратегії регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» є розробка та перегляд стратегічних варіантів. З цією метою ми рекомендуємо компаніям розглянути три варіанти, наведені в таблиці 3.4.

Першим стратегічним вибором регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» став вибір стратегії зростання. Зростання неможливе, оскільки АТ «Українська залізниця» є монополістом українського залізничного ринку. Також, навпаки, зменшився пішохідний рух. Відповідно до чинного законодавства регіональна філія Львівської залізниці не може залучати приватні інвестиції, не кажучи вже про вихід на міжнародні ринки, такі як Європейський Союз. Усі важливі стратегічні рішення приймаються в головному офісі ВАТ «Українська залізниця», а управлінські рішення є централізованими і не можуть своєчасно та ефективно впливати на поточний стан залізниці. Тому ця стратегія не може бути реалізована.

Таблиця 3.4

Стратегічні альтернативи для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Стратегічна альтернатива	Суть стратегії	Проблеми в реалізації
Стратегія зростання	Збільшення обсягів вантажних та пасажирських перевезень, збільшення рухомого складу та кількості вагонів, поглинання	Збитковість Регіональної філії, неможливість залучити приватні інвестиції на законодавчому рівні, немає можливості збільшувати

	конкурентів, вихід на міжнародні ринки	обсяги перевезень, відсутність конкурентів з якими можна об'єднатися, не можливість виходу на ринки ЄС
Стратегія стабілізації	Утримання поточних обсягів вантажних та залізничних перевезень, зниження всіх можливих витрат, розширення асортименту вже існуючих послуг, покращення сервісу, активізація маркетингової діяльності	Необхідність залучення коштів для реалізації стратегії, централізація прийняття управлінських рішень, де головні рішення приймаються в материнській компанії (АТ «УЗ»), частина повноваження філії обмеженні Статутом та законодавством.
Стратегія скорочення	Скорочення обсягів вантажних та пасажирських перевезень, розмежування видів діяльності (інфраструктури та перевезення), закриття збиткових підрозділів	Неможливість ліквідації певних видів діяльності та розмежування сфер інфраструктури та перевезень на окремих суб'єктів, що регулюється законодавством. Неможливість виходу конкурентів, які б викупили частину бізнесу.

Стратегія скорочення регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» полягає в оптимізації діяльності, пов'язаної із закриттям збиткових підрозділів, продажем або залишенням окремих видів діяльності (залишення пасажирських перевезень, розмежування інфраструктури та транспорту). Ця стратегія також неможлива, оскільки згідно з чинним законодавством ВАТ «Українська залізниця» є єдиним залізничним перевізником, а закон не допускає ринок для приватних чи іноземних компаній.

Практика європейських країн щодо реформування залізничного транспорту передбачає такі режими роботи залізниці [40]:

- відокремлена модель (розділення оператора інфраструктури та оператора залізниці), де кожен напрямок діяльності здійснюється окремою особою з окремими балансами, звітністю та обов'язками;

- Модель консолідації, коли сфери діяльності відокремлені одна від одної з точки зору управління та мають окремі рахунки та окремі баланси, але ці організаційні структури не є окремими людьми;

– Модель холдингу, тобто модель, трансформована в холдингову компанію, є результатом поєднання попередніх моделей.

Стратегія стабілізації регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» є стратегією збереження існуючих позицій на ринку залізничного транспорту. Усі рішення прийматимуться відповідно до чинного законодавства та статуту філії. Ця стратегія підходить для ситуацій, коли збільшення продажів товарів і послуг неможливе, а наявні позиції потрібно захищати. Це забезпечить регіональну філію «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» перегляду та зменшення зайвих витрат, розширення послуг, покращення сервісу та якості послуг, посилення маркетингової діяльності тощо. Йдеться про втрату регіональної філії Львівської залізниці, тому для реалізації стабілізаційної стратегії суб'єкт має шукати фінансування у материнської компанії – акціонерного товариства «Українська залізниця».

Тому найкращим варіантом для регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» є вибір та впровадження стратегії стабілізації.

3.2. Розроблення заходів для впровадження стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Рекомендується обрати стратегію стабілізації регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця». Вибір та реалізація стабілізаційної стратегії регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» потребує розробки заходів реалізації, як показано на рисунку 1. 3.2 Стратегія не сформульована на період 2022-2026 років

і спрямована на покращення обслуговування, підвищення якості обслуговування, збільшення пасажирських і вантажних обсягів, подолання збитків та досягнення чистого прибутку.

Розглянемо ці заходи більш детально:

- Удосконалення управління персоналом та підвищення мотивації працівників регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Українська залізниця». Це зменшить плинність кадрів, підвищить трудову дисципліну, зменшить погане обслуговування пасажирів (грубість персоналу), залучить ефективне керівництво тощо. Це покращить якість обслуговування та обслуговування пасажирів.

- Активізувати маркетингову діяльність, проводити ефективні рекламні кампанії, підвищити імідж і бренд «Львівської залізниці», краще інформувати споживачів про нові послуги, нові маршрути, сезонні акції, знижки тощо;

- Розширення пасажирських і вантажних послуг за рахунок нових послуг (придбання квитків, бронювання квитків, користування салонами та залізничними готелями, туалетами), розширення маршрутів до нових місць тощо.

- Реконструкція рухомого складу (електротягачі, електропоїзди, вагони), включаючи придбання нового рухомого складу, поточний та капітальний ремонт вагонів, списання аварійних та застарілих вагонів, встановлення звичайних туалетів, кондиціонерів, зручних сидінь у вагонах , тощо Це покращить сервіс і якість подорожей, естетику автомобіля, зменшить травматизацію працівників і пасажирів.

- Оновлення інфраструктури, в тому числі ремонт залізничних колій (в окремих місцях аварійний), капітальний ремонт вокзалу (зали очікування, вбиральні, пологі, громадські туалети у нормальному комфортному облаштуванні). Це зробить поїздку пасажирів більш приємною і розрахує на більший комфорт.

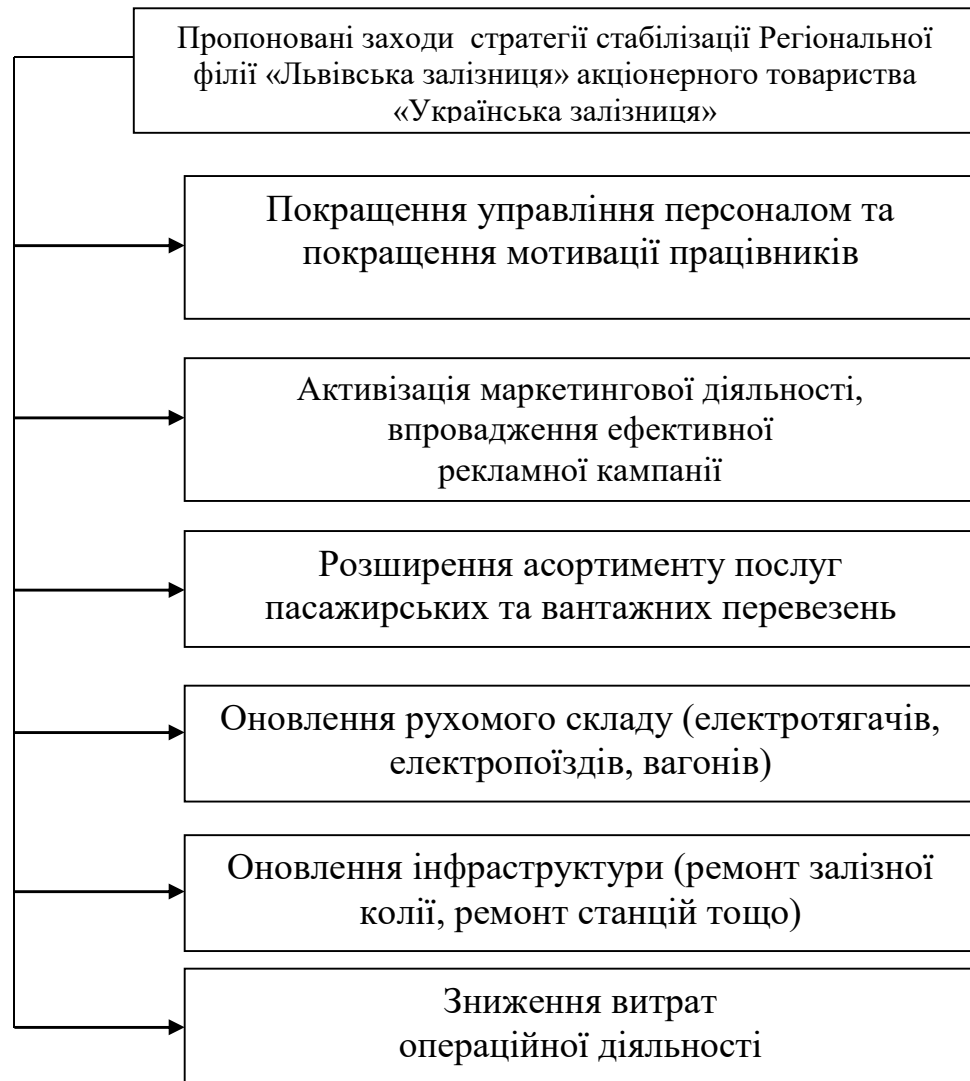


Рис. 3.2. Пропоновані заходи щодо впровадження стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

- Знизити експлуатаційні витрати, включаючи постійний моніторинг і контроль транспортних витрат, а також зменшити непотрібні витрати, включаючи адміністративні, інші операції тощо.

Відповідно до стабілізаційної стратегії регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця». Необхідно реалізувати функціональну стратегію або стратегію функціональної зони, як показано в таблиці 3.5.



Таблиця 3.5.

Функціональні стратегії Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Функціональні стратегії	Заходи щодо розвитку функціональних стратегій Регіональної філії «Львівська залізниця»
Маркетингова стратегія	Уточнена оцінка і розробка заходів з посилення ринкових позицій, реалізація заходів комплексу маркетингу, створення служби маркетингу. Посилення торгової марки «Львівська залізниця», підвищення її рівня.
Стратегія сфери послуг (залізничних вантажних та пасажирських перевезень )	Оновлення рухомого складу і технологій ремонту, обслуговування залізничної колії. Освоєння гнучких безвідхідних, економічно ефективних технологій будівництва інфраструктури. Впровадження сучасного, високоефективного обладнання, нових електротягачів та вагонів.
Кадрова стратегія	Перепідготовка і навчання кадрів. Залучення висококваліфікованих фахівців, стимулювання їх творчої праці, формування ефективних організаційних структур управління
Фінансова стратегія	Підвищення фінансової стійкості Регіональної філії «Львівська залізниця». Отримання чистого прибутку та ліквідація збитку. Моніторинг витрат
Стратегія апарату управління	Формування сучасних організаційних структур управління. Удосконалення системи мотивації діяльності і контролю. Створення проектно-орієнтованих матричних структур управління
Інноваційна стратегія	Створення підрозділів, які спеціалізуються на найбільш перспективних напрямках науково – дослідної діяльності. Стимулювання винахідницької і раціоналізаторської діяльності. Впровадження інновацій, інноваційної техніки.

Продовження табл. 3.5

Логістична стратегія	Оптимальна побудова маршрутів перевезення вантажів та пасажирів, своєчасне забезпечення паливом, запчастинами та комплектуючими.
----------------------	--

Оцінка ризиків стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця». Для керівництва Регіональної філії «Львівська залізниця» слід передбачати можливі негативні наслідки впровадження даної стратегії стабілізації та розробити відповідні запобіжні заходи на випередження, що наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ризики стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця»  
акціонерного товариства «Українська залізниця»

Види ризиків	Запобіжні засоби
1. вибір нових постачальників - порушенні термінів поставки палива, запчастин, комплектуючих, будівельних матеріалів; - неякісна продукція постачальників; - зміна цін на запчастини, комплектуючі, будівельні матеріали	- ретельний пошук партнерів, врахування іміджу, відгуків; - підписання умов щодо поставки палива, запчастин, комплектуючих, будівельних матеріалів, зазначаючи штраф за невчасне виконання зобов'язань - обов'язкове раціональне підтвердження цін на товари (в т.ч. зі сторони постачальників)
2. невідповідне співвідношення попиту і пропозиції на вантажні та пасажирські залізничні перевезення	- ефективна реклама і методи просування продукції - проведення маркетингових досліджень
3. низький кваліфікаційний рівень залучених працівників	проведення атестацій, навчання персоналу, тренінгів, стажування
4. несправність техніки, поломка рухомого складу (поломка електротягачів, електропоїздів)	- залучення робітників, спеціалістів, інженерів для проведення ремонту та налагодження устаткування - використання послуг інших компаній-підприємців.

Отже, як бачимо з таблиці 3.6, що для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» основними ризиками будуть небезпеки, що пов'язані з несвоєчасним постачанням палива, запчастин та комплектуючих, невідповідністю попиту та пропозиції на залізничні перевезення, проблеми із кваліфікацією та мотивацією персоналу, поломкою техніки та рухомого складу.

Кошторис витрат для стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» наведено в таблиці 3.7. Оскільки Регіональна філія «Львівська залізниця» є збитковою, то для реалізації стратегії потрібно залучити (позичити) кошти у материнської компанії – Акціонерного товариства «Українська залізниця».

Таблиця 3.7

Кошторис витрат для впровадження стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця»

№ п/п	Заходи	Вартість заходів
1	Покращення управління персоналом та покращення мотивації працівників, тис. грн.	3000,0
2	Активізація маркетингової діяльності, впровадження ефективної рекламної кампанії, тис. грн.	900,0
3	Розширення асортименту послуг пасажирських та вантажних перевезень, тис. грн.	1000,0
4	Оновлення рухомого складу (електротягачів, електропоїздів, вагонів), тис. грн.	20000,0
5	Оновлення інфраструктури (ремонт залізної колії, ремонт станцій тощо), тис. грн.	15000,0
6	Зниження витрат операційної діяльності, тис. грн.	100,0
	Разом	40000,0

Отже, як можна простежити з табл. 3.7, що найбільшу частку витрат піде на оновлення рухомого складу «Львівська залізниця» - 20000,0 тис. грн; на оновлення інфраструктури потрібно витратити 15000,0 тис. грн.; покращення управління персоналом (мотивація, навчання, тренінги тощо) обійдеться даному суб'єкту господарювання в 3000,0 тис. грн.; для активізації маркетингової діяльності «Львівської залізниці» потрібно витратити 900,0 тис. грн. (реклама, друк сувенірної продукції, оновлення роботи сайту тощо); розширення асортименту послуг обійдеться в 1000,0 тис. грн; моніторинг витрат спеціальними аудиторськими службами – 100,0 тис. грн.

### 3.3. Економічне оцінювання стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

З метою оцінювання ефективності вибраної та впровадженої стратегії Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» потрібно здійснити прогнозування та оцінювання майбутніх фінансових результатів. Для цього потрібно буде порівняти фактичні дані Регіональної філії «Львівська залізниця» 2020 року з даними 2022 року, коли почне втілюватися стратегія стабілізації. Фінансові дані Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» для порівняння відсутні.

Співставимо фактичні та прогнозовані Регіональної філії «Львівська залізниця», що продемонстровано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозовані фінансові результати Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»,  
2020 та 2022 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення, 2020 р., тис. грн.	Очікуване значення, 2022 р., тис. грн.	Відхилення (+/-)	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	Дохід (виручка) від залізничних перевезень	8154790,0	8500000,0	+345210,0	+4,23
2	Активи	42292531,0	31730325,0	-10562206,0	-24,97
3	Власний капітал	-16019675,0	-18519675,0	-2500000,0	+15,61
4	Довгострокова заборгованість	2815535,0	250000,0	-315535,0	-11,21
5	Поточна заборгованість	55496671,0	50000000,0	-5496671,0	-9,90
6	Собівартість залізничних перевезень	10909367,0	10000000,0	-909367,0	-8,34
7	Елементи операційних витрат:				
7.1	Матеріальні затрати	28777578,0	25000000,0	-3777578,0	-13,13

7.2	Витрати на оплату праці	4458201,0	4500000,0	+41799,0	+0,94
7.3	Відрахування на соціальні заходи	971371,0	980478,0	+9107,0	+0,94
7.4	Амортизація	2046038,0	2000000,0	-46038,0	-2,25
7.5	Інші операційні витрати	1834839,0	305806,0	-1529033,0	-83,33
8	Чистий збиток	-3879182,0	-2500000,0	+1379182,0	-35,55

Подивимося з таблиці 3.7, як зміниться фінансова діяльність регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» у 2022 році. Очікується, що чистий дохід від вантажного та пасажирського залізничного транспорту зросте з 8154790,00 Еміратів у 2022 році. 8500000000 грн у 2020 році. У 2022 році це буде 345,21 млн грн. за 2020 рік, або 4,23%.

Активи регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» зменшаться з 422 925 310 000 грн. У 2020 році до 31730325,0 тис. грн. У 2022 році це буде 10562206,0 тис. грн. Це менше з 24,97% у 2022 році. Активи регіональної філії «Львівська залізниця» зменшаться за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку та зменшення довгострокових та поточних зобов'язань.

У 2022 році частка акцій Львівської залізниці регіональної філії Української залізниці залишиться від'ємною, тобто за рахунок невідшкодованих збитків. Частка у регіональній філії Львівської залізниці буде зменшена з -16019675000 грн. -18519675 000 грн у 2020 році. У 2022 році це буде 2 500 000,0 тис. грн. Це менше, ніж у 2020 році, або на 15,61%.

Довгострокова заборгованість регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» зменшиться з 2 815 535 тис. грн. У 2020 році до 2500000,0000 грн. У 2022 році це буде 315,535 млн грн. Це менше, ніж у 2020 році, або на 11,21%.

Поточна заборгованість регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» зменшиться з 55496671000 грн. У 2020 році до 50 000

000,00 000 грн. У 2022 році це буде 5 496 671 тис. грн. Це менше з 9,90% у 2020 році.

У 2020 році регіональна філія АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» реалізувала вартість вантажного та пасажирського залізничного транспорту 10 909 367 тис. грн. У 2022 році вартість вантажного та пасажирського залізничного транспорту, реалізованого на гілках Львівської залізниці, знизиться до 10 млрд грн, або 909 367 000 грн. Це менше, ніж у 2020 році, або на 8,34%.

Матеріальна вартість регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» буде знижена з 28777578000 грн. У 2020 році до 25000000,0 тис. грн. У 2022 році це буде 3777578000 грн. Це менше, ніж у 2020 році, або на 13,13 відсотка.

Вартість праці регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» у 2020 році склала 4458,2010 млн грн. До 2022 року вартість робочої сили зросте до 4500000000 грн, що становить 41799000 грн. за 2020 рік, або 0,94%. Зростання витрат на заробітну плату відбуватиметься за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати у 2022 році.

Внески на соціальну діяльність регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» зростуть з 971,371 млн грн. У 2020 році було 980,478 млн грн. У 2022 році це буде 9,107 млн грн. за 2020 рік, або 0,94%.

Амортизація регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Українська залізниця» зменшиться з 20 460 380 тис. грн. У 2020 році до 2 000 000,0 тис. грн. У 2022 році це буде 46,038 млн грн. Це менше з 2,25% у 2020 році.

Інші операційні витрати Акціонерного товариства «Львівська залізниця регіональної філії Української залізниці» будуть значно зменшені з 1 834 83 9,00 доларів США. 305,806 млн грн у 2020 році. У 2022 році це буде 1 529 033 000 грн. Це менше, ніж у 2020 році, або 83,33%.

Чистий збиток Акціонерного товариства «Львівська залізниця регіональної філії Української залізниці» буде зменшено з 3 879 182,00 дирхамів.

У 2020 році до 2500000,0000 грн. У 2022 році він буде на 1379182,0 менше, ніж у 2020 році, або на 35,55%.

Для реалізації стабілізаційної стратегії Акціонерного товариства «Львівська залізниця регіональної філії Української залізниці» до 2022 року передбачається інвестувати 40 000 000 рупій ОАЕ, тобто початкові інвестиції.

Стратегія стабілізації регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» буде реалізована на період з 2022 по 2026 роки. Доходи від реалізації стабілізаційної стратегії стартують у 2023 році. Очікується, що амортизаційні відрахування для Львівської залізниці регіональної філії Акціонерного товариства «Українська залізниця» становитимуть 11 000 000 грн. рік.

Розрахуємо середньозважену вартість капіталу регіональної філії АТ «Українська залізниця» «Львівська залізниця» за формулою 3.1.

$$CBK = w_{33} \times k_{33}(1 - T) + w_{ПА} \times k_{ПА} + w_{BK} \times k_{BK}, \quad (3.1.)$$

де  $w_{33}$ ,  $w_{ПА}$ ,  $w_{BK}$  - частка у загальній структурі капіталу страхової компанії залучених засобів, привілейованих акцій, власного капіталу;  $k_{33}$ ,  $k_{ПА}$ ,  $k_{BK}$  - коефіцієнт вартості відповідних частин капіталу Регіональної філії;  $T$  - ставка податку на прибуток Регіональної філії.

$$w_{33} = \frac{-16019675,0}{422925310} = -0,3787 \text{ (або } -37,87 \%)$$

$$w_{BK} = \frac{58312200}{422925310} = 1,3787 \text{ (або } 137,87 \%)$$

$$CBK = -0,3787 \times 0,24(1 - T) + 1,3787 \times 0,09 = 0,0495 \text{ (або } 4,95 \%)$$

Використавши формулу Фішера, визначимо середньозважену вартість капіталу для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», що включає інфляційну премію, що розрахуємо за формулою:

$$CBK_n = CBK + i_k + CBK \times i_k, \quad (3.2.)$$

де  $i_k$  - показник темпів інфляції;  $i_k + CBK \times i_k$  - інфляційна премія.

$$CBK_n = 0,105 + 0,0495 + 0,105 \times 0,0495 = 0,1596$$

Розрахуємо чисту теперішню вартість від впровадження стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за наступною формулою:

$$ЧТВ = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1 + CBK_n)^i} - ПП, \quad (3.3)$$

де  $ГП_i$  - грошові надходження Регіональної філії від реалізації вантажних та пасажирських перевезень  $i$ -ого року;

$CBK_n$  - середньозважена вартість капіталу Регіональної філії, що включає інфляційну премію;

ПП – початкові інвестиції Регіональної філії.

Розрахунок чистого грошового потоку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» наведено у табл. 3.9. За аналізований період беремо період реалізації стратегії стабілізації з 2022 р. по 2026 р.

Таблиця 3.9

Прогнозування грошових потоків Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» при впровадженні стратегії стабілізації, тис. грн.

№ п/п	Показники	Роки				
		2022	2023	2024	2025	2026
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	-40000,0				
2	Грошові надходження від залізничних перевезень, тис. грн.		30500,0	33500,0	35500,0	38500,0
3	Поточні витрати на залізничні перевезення, тис. грн.		24200,0	26500,0	28000,0	30500,0
4	Амортизаційні відрахування, тис. грн.		11000,0	11000,0	11000,0	11000,0
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.		6300,0	7000,0	7500,0	8000,0
6	Очікуваний чистий прибуток, тис. грн.		5166,0	5740,0	6150,0	6560,0



7	Очікуваний чистий грошовий потік, тис. грн.		16166,0	16740,0	17150,0	17560,0
8	Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.		13941,01	12449,13	10998,65	9711,62
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн.	-40000,0	-26058,99	-13609,85	-2611,20	+7100,42

Як можна простежити з таблиці 3.9, що  $ЧТВ = 7100,42$  тис. грн.

Наступним етапом для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» буде розрахунок внутрішньої норми доходності (ВНД), що розраховується додатково ЧТВ за ставками дисконтування  $i_1 < i_2$ , щоб в інтервалі  $(i_1; i_2)$  він змінив знак на протилежний:

$$ВНД = i_1 + \frac{ЧТВ_{i_1}}{ЧТВ_{i_1} - ЧТВ_{i_2}}(i_2 - i_1), \quad (3.4)$$

$$ЧТВ(i = 0,1731) = +20,5$$

$$ЧТВ(i = 0,1755) = -20,5$$

$$ВНД = 0,1735 \text{ (або } 17,35 \%)$$

Таблиця 3.10

Розрахунок ефективності стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства  
«Українська залізниця» за різних станів економіки

Показники	Оптимістичний стан економіки					Реальний стан економіки					Песимістичний стан економіки				
	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Грошові надходження від залізничних перевезень, тис. грн.	40000,0					40000,0					40000,0				
Поточні витрати на залізничні перевезення, тис. грн.		3000,0	5500,0	8000,0	0000,0		30500,0	33500,0	35500,0	38500,0		30000,00	32500,00	34500,00	35500,00
Амортизаційні відрахування, тис. грн.		4000,0	8000,0	0000,0	2000,0		24200,0	26500,0	28000,0	30500,0		24000,00	25000,00	27000,00	29000,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.		11000,0	11000,0	11000,0	11000,0		11000,0	11000,0	11000,0	11000,0		11000,0	11000,0	11000,0	11000,0
Очікуваний чистий прибуток, тис. грн.		9000,0	7500,0	8000,0	8000,0		6300,0	7000,0	7500,0	8000,0		6000,0	7500,0	7500,0	6500,0
Очікуваний чистий грошовий потік, тис. грн.		7380,0	6150,0	6560,0	6560,0		5166,0	5740,0	6150,0	6560,0		4920,0	6150,0	6150,0	5330,0
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.		18380,0	17150,0	17560,0	17560,0		16166,0	16740,0	17150,0	17560,0		15920,0	17150,0	17150,0	16330,0
Кумулятивний дисконтований грошовий потік, тис. грн.		15850,29	12754,04	11261,59	9711,62		13941,01	12449,13	10998,65	9711,62		13728,87	12754,04	10998,65	9031,36
Грошові надходження від залізничних перевезень, тис. грн.	-40000,0	-	-	-134,07	+9577,55	-40000,0	-	-	-2611,20	+7100,42	-40000,0	-	-	-2518,44	+6512,93
		24149,71	11395,67				26058,99	13609,85				26271,13	13517,09		

Індекс рентабельності стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» (ІР):

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1 + СВК_n)^i}}{ПІ} = 1,1775 \text{ (або 17,75 \%)}$$

Термін окупності стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» буде становити:

$$ПО = j + \frac{\sum_{t=0}^{t=n} I_t \frac{1}{(1+i)^t} - K_j}{ГП_{j+1} \frac{1}{(1+i)^t}} \quad (3.5)$$

$ПО = 3,2415$  (роки), тобто 3 роки 2,93 місяці.

Проведемо розрахунок ефективності стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» за різних станів економіки, що наведено в таблиці 3.10. Як бачимо, що:

ЧТВ (оптимістичний стан економіки) = 9577,55 тис. грн.

ЧТВ (реальний стан економіки) = 7100,42 тис. грн.

ЧТВ (песимістичний стан економіки) = 6512,93 тис. грн.

Оцінимо показники ризикованості стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», що наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка показників стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця»

Показники	Розрахункова величина
Оптимістичне значення ЧТВ, тис. грн	9577,55
Реальне значення ЧТВ, тис. грн.	7100,42
Песимістичне значення ЧТВ, тис. грн.	6512,93
Найбільша зміна ЧТВ – розкид (РЧТВ), тис. грн.	3064,62
Стандартне (середньоквадратичне) відхилення, тис. грн.	7352,14
Показник варіації	0,4678

Можна зробити висновок, що проект стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» є середньоризиковий, оскільки коефіцієнт варіації  $0,2 < 0,4678 < 0,5$ .

Отже, можна зробити висновки, що Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» необхідно та доцільно впроваджувати стратегію стабілізації на період 2022-2026 років. Для стратегії стабілізації необхідні початкові інвестиції в обсязі 40000,0 тис. грн. Розраховане очікуване значення чистої теперішньої вартості для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» становить 7100,42 тис. грн. Індекс рентабельності стратегії стабілізації становить для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» становить 1,17175 або 17,75 %. Термін окупності початкових інвестицій для стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» становитиме

Термін окупності вкладених коштів у діяльність Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» становитиме 3 роки та 2,93 місяці.

### Висновок до розділу 3

Проведено SWOT-аналіз господарської діяльності Львівської залізниці. Для підприємства кращим вибором у майбутньому є поєднання переваг і можливостей, щоб підприємство могло збільшити вантажні та пасажирські перевезення, збільшити чистий прибуток, перетворити збитки на прибутки та отримати чистий прибуток.

Розглянуто стратегічні альтернативи корпоративній стратегії Акціонерного товариства «Львівська залізниця регіональної філії Української залізниці», а саме стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення штатів. Рекомендується вибрати стратегію стабілізації даного суб'єкта господарювання та розробити заходи щодо реалізації. Стратегія спрямована на покращення обслуговування пасажирів, підвищення якості обслуговування, збільшення пасажирських і вантажних обсягів, подолання збитків та досягнення чистого прибутку. Стратегія стабілізації включатиме: покращення управління персоналом та підвищення мотивації працівників; посилення маркетингової діяльності та впровадження ефективних рекламних кампаній; розширення спектру пасажирських і вантажних послуг новими послугами; оновлення рухомого складу (електротягачі, електропоїзди, автомобілі); оновлення Фундамент Об'єкти, включаючи ремонт рейок, а місцями аварійний, капітальний ремонт станцій, зниження експлуатаційних витрат.

Для реалізації цієї стратегії регіональній філії «Львівська залізниця» необхідно залучити (позичити) кошти від материнської компанії АТ «Українська залізниця». Найбільша частка вартості піде на оновлення рухомого складу «Львівської залізниці» – 20 000,00 грн. На оновлення інфраструктури необхідно витратити 15 тис. грн, покращення в управлінні персоналом (стимулювання, навчання, навчання тощо) обійдеться суб'єкту господарювання в 3 тис. грн, 900,0 грн – на посилення маркетингової діяльності Львівської залізниці. (Реклама, друк пам'ятних речей, оновлення сайту тощо); розширення послуги коштуватиме 1 млн грн, витрати на моніторинг через спеціальні аудиторські служби – 1 млн грн.

Реалізація стратегії стабілізації Львівської гілки покращить основні фінансові показники. Чистий збиток Акціонерного товариства «Львівська залізниця регіональної філії Української залізниці» зменшиться з 3 879 182 тис. грн. У 2020 році до 2500000,0000 грн. У 2022 році він буде на 1379182,0 менше, ніж у 2020 році, або на 35,55%. Львівська філія регіональної філії акціонерного товариства має довгострокову заборгованість до 2 500 000,00 грн. У 2022 році це

буде 315,535 млн грн. Це менше, ніж у 2020 році, або на 11,21%. Поточна заборгованість Акціонерного товариства «Львівська залізниця регіональної філії Української залізниці» буде зменшена до 50 000 000,00 дирхамів. У 2022 році це буде 5 496 671 тис. грн. Це менше, ніж у 2020 році, або на 9,90%.

Для реалізації стабілізаційної стратегії регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» у 2022 році передбачається вкласти початкові інвестиції у розмірі 40 млн. грн. Доходи від реалізації стабілізаційної стратегії стартують у 2023 році. Очікується, що амортизаційні відрахування для регіональної філії «Львівська залізниця» становитимуть 11 000,00 грн. рік. Чиста поточна вартість проекту становить 7 100 420 грн., що свідчить про доцільність реалізації стабілізаційної стратегії. Індекс прибутку стабілізаційної стратегії регіональної філії Львівської філії Акціонерного товариства «Українська залізниця» становить 1,7775, або 17,75%. Термін окупності інвестицій у діяльність регіональної філії «Львівська залізниця» становить 3 роки 2,93 місяці.

## ВИСНОВКИ

Отже, провівши дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі на тему «Обґрунтування стратегії розвитку Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», можна зробити такі висновки.

Регіональна філія «Львівська залізниця» є відокремленим підрозділом Товариства «Українська залізниця», який не має статусу юридичної особи. Філія діє від імені Товариства та в його інтересах, здійснює делеговані Товариством функції у визначеному регіоні транспортної мережі, відповідно до мети, завдань та предмету діяльності Товариства. Регіональна філія «Львівська залізниця» надає вантажні та пасажирські залізничні перевезення.

Необоротні активи Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2020 році становили 41502435,0 тис. грн., що було 98,13 % всіх активів, або на 896195,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 9,03 %. У 2020 році оборотні активи Регіональної філії «Львівська залізниця» становили 790096,0 тис. грн., або 1,87 % всіх активів, що було на 78400,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 9,03 %. Всього активів Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2020 році було 42292531,0 тис. грн., або на 974595,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 2,25 %. Пасиви Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2020 році склали 42292531,0 тис. грн., що було на 974595,0 тис. грн. менше, ніж попереднього року, або на 2,25 %.

Сумарні доходи Регіональної філії «Львівська залізниця» скоротилися до 8577707,0 тис. грн. у 2020 році, що було на 643654,0 тис. грн. менше, ніж у 2019 році, або на 6,98 %. Регіональна філія «Львівська залізниця» у отримала у 2020 чистий збиток в обсязі 3879182,0 тис. грн., що було на 2333790,0 тис. грн. більше, або на 6,4 %, ніж попереднього року.

Сумарні витрати Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2020 році знизилися до 12456889,0 тис. грн., що було 450275,0 тис. грн. менше, ніж

попереднього року, або на 3,49 %. Сукупні операційні витрати Регіональної філії «Львівська залізниця» у 2020 році знизилися до 12188027,0 тис. грн., що було на 337510,0 тис. грн. менше, або на 2,69 %.

Проведено SWOT-аналіз господарської діяльності Регіональної філії «Львівська залізниця». Для даного суб'єкта господарювання найкращим варіантом в майбутньому буде поєднання використання сильних сторін та реалізації можливостей, що дозволить даному підприємству наростити обсяги вантажних та пасажирських перевезень, збільшити обсяги чистого доходу, позбутися збитковості та отримати чистий прибуток.

Розглянуто стратегічні альтернативи корпоративної стратегії для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця», а саме стратегію зростання, стратегію стабілізації та стратегію скорочення. Для даного суб'єкта господарювання доцільно вибрати стратегію стабілізації, розробити заходи щодо її впровадження. Дана стратегія матиме на меті покращення сервісного обслуговування пасажирів, підвищення якості послуг, збільшення обсягів пасажирських та вантажних перевезень, подолання збитковості та отримання чистого прибутку. Стратегія стабілізації передбачатиме: покращення управління персоналом та покращення мотивації працівників; активізація маркетингової діяльності, впровадження ефективної рекламної кампанії; розширення асортименту послуг пасажирських та вантажних перевезень з рахунок нових; оновлення рухомого складу (електротягачів, електропоїздів, вагонів); оновлення інфраструктури, що передбачатиме ремонт залізної колії, яка місцями є аварійна, капітальний ремонт станцій; зниження витрат операційної діяльності.

Регіональній філії «Львівська залізниця» для реалізації стратегії потрібно залучити (взяти позику) кошти у материнської компанії – Акціонерного товариства «Українська залізниця». Найбільшу частку витрат піде на оновлення рухомого складу «Львівська залізниця» - 20000,0 тис. грн.; на оновлення інфраструктури потрібно витратити 15000,0 тис. грн.; покращення управління



персоналом (мотивація, навчання, тренінги тощо) обійдеться даному суб'єкту господарювання в 3000,0 тис. грн.; для активізації маркетингової діяльності «Львівської залізниці» потрібно витратити 900,0 тис. грн. (реклама, друк сувенірної продукції, оновлення роботи сайту тощо); розширення асортименту послуг обійдеться в 1000,0 тис. грн; моніторинг витрат спеціальними аудиторськими службами – 100,0 тис. грн.

Від провадження стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» покращаться основні фінансові показники діяльності. Чистий збиток Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» скоротиться із 3879182,0 тис. грн. у 2020 році до 2500000,0 тис. грн. у 2022 році, що буде на 1379182,0 менше, ніж у 2020 році, або на 35,55 %. Довгострокова заборгованість Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного до 2500000,0 тис. грн. у 2022 році, що буде на 315535,0 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, або на 11,21 %. Поточна заборгованість Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» скоротиться до 50000000,0 тис. грн. у 2022 році, що буде на 5496671,0 тис. грн. менше, ніж у 2020 році, або на 9,90 %.

Для реалізації стратегії стабілізації Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» прогноуються початкові інвестиції в обсязі 40000,0 тис. грн., що будуть інвестовані у 2022 році. Доходи від реалізації стратегії стабілізації будуть надходити з 2023 року. Амортизаційні відрахування для Регіональної філії «Львівська залізниця» прогноуються в обсязі 11000,0 тис. грн. рік. Чиста теперішня вартість проекту становить 7100,42 тис. грн., що свідчить про доцільність реалізації стратегії стабілізації. Індекс рентабельності стратегії стабілізації для Регіональної філії «Львівська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» буде становити 1,7775, або 17,75 %. Термін окупності вкладених коштів у діяльність Регіональної філії «Львівська залізниця» становитиме 3 роки та 2,93 місяці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / М.: Економіка, 1989. 563 с.
2. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
3. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент / М.: Видавничий дім "Вільямс", 2006. 928 с.
4. Основи маркетингу / Філіп Котлерта інші. М.: Вільямс, 2003. 1200 с.
5. Виханский О.С. Стратегічне управління. М.: Гардарика, 1998. 296 с.
6. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для вузів / М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
7. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент / М.: Економіст, 2002. 416 с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник / Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби. / Буравлев А.І. та інші. М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. — 176 с.
10. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
11. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.elobook.com>.
12. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Підручник / Суми: ВТД "Університетська книга". 2004. 648 с.
13. Джон Міддлтон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів / М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2006. 272 с.
14. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. доктора економічних наук: 08.07.05 / Фролова Л.В. Донецьк, 2005. 444 с.
15. Мескон М. Основи менеджменту / М.: Дело, 1994. 704 с.

16. Масленнікова Н.П. Управління розвитком організації / М.: Центр економіки і маркетингу, 2002. 304 с
17. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. 654 с.
18. Коротков Е.М. Концепція менеджменту / М.: Дека, 1997. 304 с.
19. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002. Вип. 12.8. С. 259-263.
20. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. / Суми: ВТД "Університетська книга". 2004. 412 с.
21. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2005. 491 с.
22. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості / Б.Г. Шелегеда та інші. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
23. Тогузаев Т.Х. Наукові аспекти поняття "стратегії розвитку підприємства". Економічна теорія та інституційна економіка. 2009. № 2 (24). С. 19-27.
24. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / під ред. проф. Н. М. Ушакової. Київ.: Хрещатик, 1999. 800 с.
25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. / Київ. "Знання". 2006. 366 с.
26. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Навчальний посібник. Київ 2001. 450 с.
27. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посібник. / Київ: ЦНП, 2005. 532 с.
28. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання/ Київ.: Університет "Україна".2012. с. 174-213.
29. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник / Київ: КНЕУ, 2009. 246 с.

30. Скибінський С.В. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях / Київ.: КНЕУ, 2007. 224 с.
31. Двудіт З.П., Данилюк І.А. Вплив COVID-19 на ринок вантажних залізничних перевезень. Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку». 2020. Т. 2, № 2. С. 169-180. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.169>.
32. Залуцька Х.Я., Козик В.В., Сизон М.-О.І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 167-173. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.167>.
33. Кара Н. І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка». 2016. Випуск 3, № 847 (4). С. 97-102.
34. Коваль З.О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку». 2020. Т. 2, № 2. С. 43-52. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.043>.
35. Яновська В.П., Кириченко Г.В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку». 2020. Т. 2, № 2. С. 92-108. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.092>.
36. Редько В. Є., Кердан О. С., Кердан В. Ю. Формування стратегічних орієнтирів діяльності підприємств залізничного транспорту. Інноваційна економіка. 2019. № 81 (7-8). С. 63–68.
37. Токманова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Напрямки та інструменти державного регулювання стратегічного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 114–127.
38. Рекун І. І. Стратегічні напрями розвитку залізничної галузі України. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 34–37.

39. Чудомех І. О. Стратегічне управління залізничним транспортом України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 52. С. 187–190.
40. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 53. С. 24–30.
41. Овчиннікова В. О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 129–135.
42. Офіційний веб-сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua>. (дата звернення: 25.11.2021).
43. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: [://www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 25.11.2021).
44. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#n13>. (дата звернення: 25.11.2021).
45. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 158. С. 46–48.
46. Дикань В.Л. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №62. С. 11-19.
47. Мохова Ю.Л. Стратегія розвитку державного регулювання залізничної галузі в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 3(7). С. 90–95.
48. Рудяга І.М. Господарювання на залізничному транспорті як об'єкт реформування: порівняльно-правовий аспект. Економічна теорія та право. 2016. № 1. С. 171–184.

49. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитку залізничного транспорту. Інтелект ХХІ. 2017. № 5. С. 53-57.
50. Овчиннікова В. О., Харламова І. М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 15. Ч. 2. С. 55-59.
51. Хайек Ф. Пагубная самонадеянность // М.: Наука. – 1991. – 196 с.;
52. Хайек Ф. Дорога к рабству // М.: Дело. – 1993. – 168 с.;
53. Heiner R. The Origin of Predictable Behavior // American Economic Review. 1983. – №4. – P.560–593;
54. Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение // М.: Финансы и статистика. – 1992. – 578 с.;
55. Hart O., Holmstrom B. The Theory of Contracts / Advance of Economic Theory. First World Congress. Ed. by Bewley. Cambridge: Cambridge University Press.– 1987.–P.81–92;
56. Хейне П. Экономический образ мышления // М.: Экономика. – 1994. – 566 с.;
57. Heald D. The relevance of privatization to developing economies // Publ. Adminisrarion a Development – Chichester ect.–1990.–vol.10.–№1.–P.3–9;
58. Hisrich R. D., Petters M. P. Entrepreneurship: Starting, Developing and managing a new enterprise. Homewood, Boston, Irving, 1984.–219 p.;
59. Hofstede G. Cultures and Organisation // Cambrige: Cambrige University Press.– 1991.–256 p.;
60. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие // (Пер. с англ.), М.: Международные отношения. – 1993. – 468 с.;
61. Хучек Н. Приватизация польских предприятий // Вопросы экономики. – 1994. – №3. – С. 73–78;
62. Schweizer U. Externalities and the coase theorem: hypothesis of result? – „Journal of Institutional and Theoretical Economics”.– 1988.– vol.144.– №2.– P.93;
63. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління // К: КНЕУ. – 1999. – 384 с.;

64.Schlicht E. A Comment on S.Rosen „Promotions, Elections and Other Contests” // Journal of Institutional and Theoretical Economics.–1988.–vol.144.–№1.–P.96–97.

65.Шумпетер Й. Теория экономического развития // М.: Прогресс. –1982. – 528 с.

## ДОДАТКИ



