

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
На правах рукопису

ПАНЧЕНКО Олександр Вікторович

УДК:656.07:00521

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КП «ЖИТОМИРСЬКЕ  
ТРАМВАЙНО-ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
Біздітко Олена Євгенівна  
Кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

**Панченко О.В. Управління стратегічним розвитком КП «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління».** – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи щодо стратегій розвитку; проаналізовано досягнутий рівень управління забезпеченістю досліджуваного підприємства ресурсами та ефективністю їх використання; проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства; запропоновано основні стратегії розвитку для підприємства. Практична значимість даної роботи полягає у можливості досліджуваного підприємства використовувати розроблені в цій роботі рекомендації щодо напрямків стратегії розвитку, розширення бізнесу та покращення фінансових результатів.

*Ключові слова:* стратегія розвитку, транспорт, управління стратегічним розвитком.

## SUMMARY

**Panchenko O.V. Management of strategic development of the enterprise "Zhytomyr Tram and Trolleybus Administration" - Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The theoretical foundations for strategic development are reviewed in skilled work; Analyzed the achieved level of security management to monitor the use of resources and the effectiveness of their resources; a strategic analysis of the business activity was carried out; The main development strategies for business have been formulated. The practical significance of this work lies in the possibility of a follow-up business to develop subdivisions in this work, recommendations for direct strategy development, business expansion and reduction of financial results.

*Key words:* development strategy, transport, strategic development management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА<sup>6</sup></b>	
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства .....	6
1.2. Вибір та етапи розробки стратегії розвитку підприємства .....	8
Висновки до розділу 1 .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КП</b>	
«ЖИТОМИРСЬКЕ ТРАМВАЙНО-ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» .....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	13
2.2. Оцінка стратегічних перспектив розвитку підприємства.....	17
Висновки до розділу 2.....	20
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КП</b>	
«ЖИТОМИРСЬКЕ ТРАМВАЙНО-ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» .....	21
3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємства.....	21
3.2. Розробка стратегії розвитку підприємства.....	24
Висновки до розділу 3.....	27
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	30
ДОДАТКИ .....	35

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобальної турбулентності та надшвидких змін у світовій економіці питання ефективного та сталого функціонування підприємств набувають постійно нового, важливого та необхідного значення. Сучасне підприємство має формувати та реалізовувати стратегію розвитку в суворій відповідності з чинним законодавством, яке регулює правила ведення бізнесу в складних ринкових умовах. Економічні реформи та корпоративна реорганізація, що тривають, призводять до зростання потреби в стратегічному управлінні окремими підприємствами та економікою в цілому. Дослідження ділової практики показує, що багато часу керівництва витрачається на створення та реалізацію дієвих стратегій розвитку. Отже, у взаємозв'язку стратегічних орієнтирів виробництва та економічної ефективності суб'єкт господарювання отримує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю стабілізації економічного становища українських підприємств з використанням максимально наявного стратегічного потенціалу. Кожне підприємство унікальне зі своїми особливостями та індивідуальним стратегічним профілем. Тому все більшого значення набувають загальнометодологічні підходи до формування та реалізації стратегії їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття стратегії розвитку підприємства висвітлюють праці багатьох вітчизняних науковців, таких як М. Д. Балджи, М. Є. Геращенко, А. П. Горобець, Т. В. Гринько, О.Л. Дивінець, О. В. Дрига, Х. Я. Залуцька, О. В. Кужель, О. В. Лозова, Т. О. Маслак, В. В. Прохорова, О. Г. Романюк, І. В. Серов, К. О. Соколова, Б. Б. Стасюк, С. О. Тульчинська, С. В. Філіна, І. О. Хітров, В. В. Швед та інших. Вивчення даної теми повинно продовжуватись та поглиблюватись.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є управління стратегічним розвитком підприємства в сучасних умовах.

Поставлена мета була передбачила наступні завдання дослідження:

- розкрити поняття стратегії розвитку підприємства;
- оцінити стратегічні перспективи розвитку підприємства;
- здійснити фінансовий аналіз обраного підприємства;
- обґрунтувати напрямки стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком КП «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління». Предметом дослідження є теоретичні, практичні і методичні аспекти, пов'язані з стратегічним розвитком підприємства.

**Методи дослідження.** У ході підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, дослідження літератури на тему стратегії розвитку, спостереження за роботою структур організації, метод розрахунків та вимірювань, а також графічний і табличний метод.

*Інформаційну базу* кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали, внутрішні документи підприємства КП «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління».

**Практичне значення отриманих результатів.** Полягає у можливості КП «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління» використовувати розроблені в цій роботі рекомендації щодо запропонованої стратегії розвитку, розширення бізнесу та покращення фінансових результатів.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1) Панченко О. В. Сутність і поняття стратегії розвитку підприємства. Матеріали ІХ науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 30 травня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет»,

2025. С. 102-104.

2) Панченко О. В. Вибір та етапи розробки стратегії розвитку підприємства. Збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С.111-114.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку джерел (42 джерела), додатків. Загальний обсяг 34 сторінки машинописного тексту, включаючи 6 таблиць, 1 рисунок, 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

Стратегія допомагає підприємству зосереджуватися на цілях і чітко розуміти, у якому напрямі буде рухатися підприємство. З допомогою стратегії керівництво та працівники можуть приймати правильні рішення. Крім того, стратегія дає можливість оцінити результати виконаної роботи та визначити, скільки кроків ще необхідно виконати. Стратегія розвитку підприємству необхідна завжди.

Розглянемо найпоширеніші і найактуальніші на даний момент часу визначення, в яких розкрито сутність і поняття стратегії розвитку (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття «стратегія розвитку» в літературних джерелах

Автор	Визначення
М. Д. Балджи	стратегія розвитку – це набір правил прийняття рішень, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, ефективне використання ресурсів та реалізацію ключових цілей [4, с. 40].
Т. В. Гринько, К. О. Соколова	стратегія розвитку – це довгостроковий якісно певний напрямок розвитку організації, що стосується сфери діяльності підприємства, засобів і форм його діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства, а також позиції підприємства в зовнішньому середовищі, що приводить підприємство до цілей [11, с. 435].
Б. Б. Стасюк	стратегія розвитку підприємства - це визначена з урахуванням мінливих ринкових обставин за результатами вивчення зовнішніх впливів на бізнес і можливих внутрішніх резервів переорієнтація діяльності [36, с. 198].
С.В. Філіна, О. В. Дрига, О. В. Кужель	стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який містить ряд кількісних та якісних рішень щодо вибору напрямів діяльності, які направлені на покращення стану підприємства шляхом збільшення його потенціалу, внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища [38, с. 123].
В. В. Швед, А. П. Горобець	стратегія розвитку – це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з прорахованим рівнем ризику, який розробляється на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів щодо конкурентоспроможності продукції і підприємства [42, с. 38].

Джерело: [4; 11; 36; 38; 42]

Виходячи з наведених вище цитувань, можна також визначити важливість аналізу зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, обліку ризиків, що виникають під час цього аналізу, і можливих вимушених втрат у разі, якщо подолати ризики вчасно не вийде. Стратегічний розвиток підприємства може бути методом управління, одночасно сприяти його розвитку, визначати цілі та завдання для подальшого просування та утримання на ринку. Варто врахувати, що стратегію розвитку розглядають не лише як допоміжний спосіб визначення постійної мети підприємства для його розвитку, а й як вимушену реакцію в умовах ринкової конкуренції. Стратегія розвитку спирається на сутність концепції сталого розвитку підприємства і повинна враховувати зовнішні та внутрішні чинники навколишнього середовища, сильні та слабкі якості всіх внутрішніх структур, наявність та доступність ресурсів та організувати найбільш ефективну стратегію роботи з урахуванням усіх наявних можливостей та обмежень.

Стратегія розвитку може існувати в різних видах та формах щодо того, яка саме вона потрібна підприємству та в якому положенні це підприємство перебуває на момент її вибору. При формуванні стратегії розвитку повинні враховуватися всі можливі фактори, що стосуються підприємства та потенційно впливають на нього, потрібно регулярно проводити аналіз вихідних даних власної діяльності та зовнішніх факторів, з чого припускати можливі ризики. Мета стратегії полягає в тому, щоб обрати напрямки розвитку, які є пріоритетними, та визначити методи управління підприємством. Це дозволяє менеджерам та співробітникам зрозуміти майбутнє підприємства для кожного проекту. Це допомагає стратегії координувати роботу відділів, визначати фінанси, час та інші ресурси, а також оцінювати ризики та запобігати їм.

Стратегія розвитку розробляється як для кожної з малих компаній, що розвиваються, так і для великих компаній – для будь-якої компанії, яка хоче стати лідером у своїй ніші. З огляду на це стратегія розвитку необхідна

керівникам підприємств у цілях визначення способів придбання прогресу всередині компанії, але й створення єдиного орієнтиру для персоналу, тих, хто також впливає на ефективність і якість робіт у міру своїх посадових обов'язків.

Вибір стратегії підприємства впливає на якість і спосіб використання власних ресурсів, форму управління співробітниками, їх підтримку, заохочення та зростання мотивації, технологічний розвиток виробничого процесу, вибір постачальника, асортимент наданих послуг, рівень надання їх кінцевому споживачеві або клієнту і т. д. Це необхідний аспект у житті підприємства, його невід'ємний вплив, а також всі можливі процеси всередині підприємства.

## **1.2. Вибір та етапи розробки стратегії розвитку підприємства**

Вибір стратегії компанії визначає якість і спосіб використання власних ресурсів, форму управління співробітниками, їх підтримку, заохочення та зростання мотивації, технологічний розвиток виробничого процесу, вибір постачальника, асортимент послуг, рівень надання їх кінцевому споживачеві чи клієнту тощо. Вибір стратегії – це необхідний аспект у житті підприємства, його невід'ємний орієнтир у всіх бізнес-процесах, що впливає не лише на підсумкові рішення компанії, а й на всі можливі внутрішні процеси. Високий рівень важливості стратегії розвитку підприємства, обумовлює актуальність питання які основні етапи характеризують стратегію розвитку і на що вона має спиратися.

Вибрана підприємство стратегії має невід'ємні критерії на момент її вибору – параметри, на які потрібно звернути увагу [10; 34]:

- узгодженість – обрана стратегія має відповідати місії підприємству;
- актуальність – стратегія може бути реалізована з урахуванням

ринкової ситуації; здійсненність – наявність часу, фінансів, одиниць праці та інших ресурсів підприємства;

- допустимість – стратегія обговорюється паралельно з інтересами співробітників підприємству, начальників відділів та топ-менеджерів;

- перевага – чи можна перевершити наявних над ринком конкурентів та його показники.

Для визначення кращого вибору з усіх варіантів на даний момент існує безліч різних способів підбору кращої стратегії розвитку, наприклад, таких як:

- аналіз портфеля замовлень, що складається з оцінки існуючого ринку-інструмент, що дозволяє оцінити середню ринкову вартість та величину ринку;

- SWOT-аналіз, де розглядаються внутрішні чинники підприємству та зовнішні чинники, для більшої ефективності слід розглядати виявлені чинники з урахуванням поставленої мети, внаслідок якої потрібно проводити аналіз;

- аналіз життєвого циклу компанії – дозволяє виявити ризики та фактори, пов'язані актуальністю продукції та процесу виробництва;

- PEST-аналіз, що дозволяє досліджувати зовнішні фактори середовища більш детально;

- бенчмаркінг – підприємство порівнюється з лідером галузі [10; 31; 34].

В економіці стратегія компанії, як особлива програма розвитку та утримання позиції на ніші ринку, містить набір завдань, проектів, місій та цілей, за допомогою яких підприємство наближається до виконання поставлених перед нею завдань та досягнення цілей. Розробка стратегії є невід'ємним завданням керівництва підприємства та результатом роботи їхнього стратегічного управління [28].

Щоб досягти необхідного для підприємства результату, стратегія

повинна включати докладний аналіз, незалежну експертизу, якщо збір даних передбачає включення фахівця. Її місія та поведінка на ринку мають бути актуальними, а цілі – досяжними. Зібравши ці умови воедино, можна дійти висновку, що стратегія вимагає регулярного моніторингу ситуації, а розробка стратегії відбувається поетапно [28].

Етапи розробки стратегії та збереження її актуальності залишаються циклічними та містять такі пункти, як:

- аналіз зовнішнього середовища – це оцінка стану, становища підприємству та можливих варіантів розвитку, важливих чинників середовища, культурно-соціальних, економічних, географічних, політичних, екологічних, технічних тощо. Аналіз відбувається на кількох рівнях: на макрорівні аналізуються політика країни, в якій діє бізнес, міжнародні процеси, внутрішні законодавчі та соціокультурні чинники. Конкуренти, посередники, постачальники, замовники та покупці знаходяться на мікрорівні;

- аналіз внутрішнього середовища складається з оцінки системи управління – її логістики, швидкості, ефективності та вартості витрат на рівень кваліфікації фахівців та підтримку технічних вимог – з урахуванням виникаючих специфік виробництва, фінансових можливостей підприємству та соціально-культурного середовища, що впливає на умови праці працівників;

- виявлення конкурентних переваг на базі даних проведеного аналізу навколишнього середовища дозволяє визначити сильні сторони та врахувати слабкі, що надалі дозволить зміцнити свою позицію при побудові правильної стратегії розвитку, а також використовувати свої переваги для її вибору;

- визначення подальшої мети – наступний етап підприємства. На відміну від місії бізнесу, мета має бути точною і реалізованою, як і досяжною для того, щоб це міг помітити кожен. І саме за її досягненням визначатиметься загальний прогрес [31; 34].

Відповідно, мета вимагає деталізації та уточнення, вона має бути досяжною та визначати напрямок стратегії розвитку підприємству.

- вибір варіанта стратегії бізнесу ґрунтується на всіх попередніх етапах.
- виконання стратегії підприємству;
- контроль просування за завданнями та збереження напряму роботи відповідно до стратегії розвитку, збирання всієї вихідної інформації діяльності підприємства.

Стратегія вимагає регулярної повторної оцінки своєї ефективності та можливих ризиків, що виникають [28].

Після вибору певної стратегії слід виконувати такі оціночні процеси:

- розділити періоди на етапи, щоб побачити проміжні показники;
- порівняти розширену отриманими внутрішніми методами збору даних продуктивність з фактичними результатами;
- якщо метою стратегії є збільшення прибутку, потрібно порівняння обсягу продажів щомісяця з даними з попереднього періоду;
- якщо спостерігаються відхилення від плану, потрібно запровадити додаткові вимоги регулювання керуючих функцій менеджерів, можливо, слід замінити співробітників чи організувати підвищення кваліфікації та після змін повторно аналізувати показники.

При виборі виду стратегії відштовхуються від переважної проблеми компанії та її основної мети, обраної керівництвом подальшої орієнтування розвитку підприємству. Форми стратегії приймаються у зв'язку з тим, як підприємство працює і яким спектром послуг займається.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КП «ЖИТОМИРСЬКЕ ТРАМВАЙНО- ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Комунальне підприємство «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління» (код ЄДРПОУ 03328310) створене відповідно до рішення Житомирської міської ради від 23.01.1992 року №50.

Відповідно до статуту комунального підприємства «Житомирське трамвайно-тролейбусне управління» (далі КП «ЖТТУ») метою його діяльності є здійснення перевезень пасажирів міським електротранспортом та автобусами у м. Житомирі.

До складу підприємства без права юридичної особи входять: трамвайно-тролейбусне депо; дільниця колії; служба електрогосподарства; автотранспортний цех; відділ безпеки та організації руху навчально-виробничий центр ремонтно-будівельна дільниця автобусний парк (дод. А).

На балансі КП «ЖТТУ» на кінець 2024 р. нараховується 203 одиниці пасажирського рухомого складу для перевезення пасажирів, в тому числі: 138 одиниць тролейбусів; 23 одиниці трамваїв; 42 одиниці автобусів. По автогосподарству підприємства нараховується 39 одиниць машин.

КП «ЖТТУ» експлуатується 123,4 км контактної мережі, з них: 105,9 км тролейбуса та 17,5 км трамвая. Обслуговування пасажирів протягом звітного періоду здійснювали один трамвайний маршрут, 12 тролейбусних маршрутів, та 3 автобусних маршрути, що при діючій транспортній мережі м Житомир забезпечувало оптимальне перевезення пасажирів згідно дотримання необхідної регулярності руху згідно замовлення ЖМР та коефіцієнту випуску рухомого складу. КП «ЖТТУ» є єдиним перевізником області, який в повному обсязі виконує соціальне замовлення влади по перевезенню пільгових категорій пасажирів міста та області - соціально

незахищених верств населення, дотримуючись виконання всіх законодавчих актів України. За 2024 рік рухомим складом трамваїв, тролейбусів та автобусів КП “ЖТТУ” перевезено всього 34676,3 тис. пасажирів, з яких 20149,0 тис. осіб, або 58,1%, склали пасажири пільгових категорій, а 14527,3 тис. осіб, або 41,9% - платні пасажири. Кількість перевезених міським електротранспортом платних пасажирів в 2024 р. в порівнянні з минулим роком зменшилась на 304,6 тис. чол., або на 2,5% (2024 р. – 11664,9 тис. чол.; 2023 рік – 11969,5 тис. чол.), що пов’язано в першу чергу у зв’язку з відміною готівкової форми оплати проїзду та через часті припинення електропостачання. У 2024 році комунальними автобусами КП “ЖТТУ” перевезено всього 3079,4 тис. пас., в тому числі, 2862,4 тис. платних пасажирів, що на 224,9 тис. пас., або на 7,3% більше показника минулого року.

Витрати КП “ЖТТУ” за 2024 р. в цілому становлять 360053 тис. грн, що більше 2022 року на 12739 тис. грн (3,7) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Склад і структура операційних витрат в КП “ЖТТУ”**

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %	п. с.
Матеріальні затрати	71160	20,5	101915	33,6	127104	35,3	55944	178,6	14,8
Витрати на оплату праці	114499	33,0	117801	38,8	138119	38,4	23620	120,6	5,4
Відрахування на соціальні заходи	28195	8,1	28947	9,5	34159	9,5	5964	121,2	1,4
Амортизація	40695	11,7	41120	13,5	44615	12,4	3920	109,6	0,7
Інші операційні витрати	92765	26,7	13762	4,5	16056	4,5	-76709	17,3	-22,2
Разом	347314	100,0	303545	100,0	360053	100,0	12739	103,7	0,0

Джерело: розраховано на основі даних КП “ЖТТУ”

В структурі операційних затрат в 2024 році найбільшу частку становили: 38,4% затрати на оплату праці (138119 тис.грн. чи 38,4%) та 35,3% матеріальні затрати (127104 тис.грн, з них електроенергія 80537,8 тис. грн). Фінансовий результат КП “ЖТТУ” в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Формування фінансового результату КП “ЖТТУ”, тис.грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+, -)	в %
Чистий дохід від реалізації послуг	88627	116015	121723	33096	137,3
Собівартість реалізованих послуг	242698	285186	341076	98378	140,5
Валовий прибуток (+), збиток (-)	-154071	-169171	-219353	-65282	142,4
Інші операційні доходи	175823	155177	189481	13658	107,8
Адміністративні витрати	6974	7981	8361	1387	119,9
Інші операційні витрати	97642	10378	10616	-87026	10,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-82864	-32353	-48849	34015	59,0
Інші фінансові доходи	522	1367	695	173	133,1
Інші доходи	1409	2067	5294	3885	375,7
Фінансові витрати	13705	1871	37	-13668	0,3
Інші витрати	191	676	1436	1245	751,8
Чистий фінансовий результат: збиток	-94829	-31466	-44333	50496	46,8

Джерело: розраховано на основі даних КП “ЖТТУ”

Фінансовий результат КП “ЖТТУ” в 2024 р. становив 44333 тис.грн. збитку, що менше 2022 року на 50496 тис грн чи на 53,2%, оскільки в 2022 р. збиток комунального підприємства становив 94829 тис.грн.

В табл. 2.3 проаналізуємо стан наявності виробничих ресурсів КП “ЖТТУ”.

Таблиця 2.3

**Наявність виробничих ресурсів КП “ЖТТУ”**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	у %
Чисельність працівників, чол	725	628	594	-131	81,9
Фонд оплати праці за рік, тис.грн:	114499	117801	138119	23620	120,6
Оплата праці працівника за рік, тис.грн:	157,9	187,6	232,5	74,6	147,2
Середня вартість оборотних засобів за рік, тис.грн:	31379,0	41744,5	42013,5	10634,5	133,9
Припадає оборотних засобів на працівника, тис.грн	43,28	66,47	70,73	27,45	163,4
Середня вартість основних засобів за рік, тис.грн:	333710,5	320196,0	338948,5	5238,0	101,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	35,2	39,5	41,7	6,5	118,5
Фондоозброєність, тис, грн./чол.	460,29	509,87	570,62	110,33	124,0

Джерело: розраховано на основі даних КП “ЖТТУ”

Дані табл. 2.3 показують, що за чисельність працюючих КП “ЖТТУ”

зменшилася на 131 особу чи на 18,1% до 594 в 2024 р.; фондоозброєність у КП “ЖТТУ” збільшилася на 110,33 тис. грн. чи на 24,0% до 570,62 тис. грн на працівника; забезпеченість оборотними засобами зросла на 27,45 тис. грн. чи на 63,4% до 70,73 тис.грн на працівника.

У 2024 р. середньорічна заробітна плата становила 232,5 тис. грн або 19377 грн в місяць, що більше від 2022 р. на 74,6 тис. грн за рік чи на 47,2%.

В табл. 2.4 проаналізуємо продуктивність використання виробничих ресурсів КП “ЖТТУ”.

Таблиця 2.4

**Оцінка продуктивності використання виробничих ресурсів КП “ЖТТУ”**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	у %
Вироблено на 1 працівника, тис.грн					
• товарної послуг	122,24	184,74	204,92	82,68	167,6
• валової послуг	479,05	483,35	606,15	127,10	126,5
Вироблено на 1 грн витрачену на оплату праці, грн					
• товарної послуг	0,774	0,985	0,881	0,107	113,9
• валової послуг	3,033	2,577	2,607	-0,427	85,9
Фондовіддача, грн					
• за виручкою	0,266	0,362	0,359	0,094	135,2
• за витратами виробництва	1,041	0,948	1,062	0,022	102,1
Матеріаловіддача, грн	4,881	2,978	2,833	-2,048	58,0
Отримано збитку в розрахунку на:					
• середньорічного працівника, грн	130798,6	50105,1	74634,7	-56163,9	57,1
• 1 грн середньої вартості основних засобів за рік	0,284	0,098	0,131	-0,153	46,0
• 1 грн середньої вартості оборотних засобів за рік	3,022	0,754	1,055	-1,97	34,9

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Дані табл. 2.4 засвідчують, що у КП “ЖТТУ” покращилася ефективність використання більшості виробничих ресурсів. Фондовіддача (розрахована за виручкою) в 2024 р. порівняно до 2022 р. збільшилася на 0,094 грн чи на 35,2%, а фондовіддача (розрахована за витратами виробництва) збільшилася на 0,022 грн чи на 2,1%. Проте

матеріаловіддача діяльності комунального підприємства знизилася на 2,048 грн. чи на -42,0 % у 2024 р. в порівнянні з 2022 р. Продуктивність працівників КП “ЖТТУ” зросла: на одного працівника вироблено товарної послуг більше на 82,68 тис.грн. чи на 67,6%; валової послуг вироблено більше на 127,10 тис.грн чи на 26,5%. Збитковість використання ресурсів в 2024 р. порівняно до 2022 р. знизилася: на 1 працівника отримано збитку менше на 56163,9 грн чи на 42,9%; на 1 грн середньої вартості основних засобів отримано збитку менше на 0,153 грн чи на 54,0%, а розрахунку на 1 грн середньої вартості оборотних засобів отримано збитку менше на 1,97 грн чи на 65,1%.

Отже, розраховані основні економічні показники свідчать про складну господарську ситуацію КП “ЖТТУ”, яке є збитковим.

## **2.2. Оцінка стратегічних перспектив розвитку підприємства**

КП “ЖТТУ” виконує нерентабельні, але соціально важливі перевезення. Негативно впливає на фінансовий стан КП “ЖТТУ” неврегульованість ринку міських пасажироперевезень. КП “ЖТТУ” могло б зібрати виручки набагато більше, якби не значна конкуренція на ринку пасажирських перевезень міста з боку маршрутних автобусів міського і приміського сполучення, які дублюють рух міського електротранспорту і забирають платних пасажирів. За таких умов збитки КП “ЖТТУ” зростають.

Важливим фактором в діяльності КП “ЖТТУ” є укладання з виконкомом міської ради, а саме з управлінням транспорту і зв'язку міської ради, договору про організацію здійснення перевезень пасажирів міським електричним транспортом, згідно якого підприємству проводиться оплата за виконані транспортні перевезення на маршрутах. Разом з тим, надавши в повному обсязі послуги з їх перевезення, КП “ЖТТУ” у 2024 році в черговий раз не отримувало з державного бюджету кошти за ці перевезення. Втрати від перевезення пасажирів пільгових категорії! за рік склали: в електротранспорті - 273230,0 тис. грн. в автобусах – 3208,0 тис. грн. Криза

КП “ЖТТУ” зумовлена загальним станом економіки держави, проте є й конкретні причини, які стосуються безпосередньо роботи міського електротранспорту:

- неефективний менеджмент підприємства;
- недостатній рівень фінансового забезпечення;
- неврегульованість ринку пасажироперевезень, що веде до дублювання маршрутів і втрати платоспроможних пасажирів;
- встановлення тарифів на проїзд без врахування фактичної собівартості
- низька інвестиційна привабливість внаслідок збитковості підприємства.

Неподолання у найближчі роки негативних тенденцій, що склалися на КП “ЖТТУ”, створить реальну загрозу економічному зростанню м. Житомир через транспортну незабезпеченість необхідної рухомості населення та мобільності трудових ресурсів як фактора розвитку виробництва, а також загостренню екологічних проблем.

Підсумовуючи все вищеописане, побудуємо матрицю SWOT КП “ЖТТУ” (табл. 2.5).

Згідно з матрицею основними конкурентними перевагами у розвитку КП “ЖТТУ” є: висока екологічність, економічність, вирішення проблем з пасажиромісткістю, а також забезпечення безпечного і комфортного пересування пасажирів. Проте занепад галузі, втрата виробничого потенціалу, привабливість приватних автоперевезень, здатних принести більш швидкі прибутки, знижують конкурентну привабливість міського електротранспорту та збільшують загрози її зникнення. КП “ЖТТУ” не має змоги поліпшити стан без упровадження заходів щодо підвищення якості технічного обслуговування рухомого складу за рахунок його оновлення, модернізації, що дасть можливість не тільки скоротити витрати на обслуговування парку рухомого складу, контактних мереж, а й збільшити кількість перевезених пасажирів і підвищити доходи від наданих послуг.

**SWOT-матриця конкурентних переваг та недоліків КП “ЖТТУ”**

Аналіз внутрішніх факторів: сильні та слабкі сторони	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвинені автотранспортні шляхи:</li> <li>- наявність підприємств, що здатні виробляти якісний електротранспорт:</li> <li>- низький рівень експлуатаційних витрат:</li> <li>- розгалужена інфраструктура:</li> <li>- можливість перевезення великої кількості пасажирів, що знизить заторові навантаження у пікові години:</li> <li>- низький рівень шкідливого впливу на довкілля:</li> <li>- вирішення питання щодо пересування для верств населення з низьким рівнем доходів:</li> <li>- розвиток електротранспорту надасть можливість розвиватися машинобудуванню:</li> <li>- високий рівень попиту на послуги міського транспорту:</li> <li>- наявність традицій в науці та виробництві електротранспорту:</li> <li>- створення комфортних умов для пересування населення містом Житомир:</li> <li>- розгалужена система соціальної інфраструктури:</li> <li>- розвиток туризму в певних містах України, наплив населення в міста, зростаючий попит на недорогий та комфортний транспорт:</li> <li>- створена система з надання послуг для інвестора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень зносу електротранспортного зростання витрат на придбання нових одиниць автопарку:</li> <li>- низький рівень рентабельності при виробництві нових одиниць електротранспорту на вітчизняних підприємствах машинобудування:</li> <li>- часті відключення електроенергії:</li> <li>- нестача електротранспорту в м.Житомир.</li> <li>- неспроможність задовольнити потреб населення при існуючій кількості електротранспорту:</li> <li>- відсутність державного фінансування та цільової підтримки галузі:</li> <li>- неефективна реалізація державних програм щодо розвитку електротранспортних мереж м Житомир:</li> <li>- зростаючий рівень приватного автотранспорту, який є новішим та здійснює виїзди на маршрут значно частіше, ніж міський електротранспорт:</li> <li>- зниження попиту через часті поламки автотранспорту під час руху:</li> <li>- закриття нерентабельних маршрутів:</li> <li>- зниження рівня транспортної забезпеченості необхідної мобільності трудових ресурсів як фактора розвитку виробництва:</li> <li>- перенасичення дорожньої мережі міст менш екологічними транспортними засобами:</li> <li>- збільшення обсягів імпорту нафтопродуктів.</li> </ul>
Аналіз зовнішніх факторів: сприятливі можливості і загрози	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження міжнародних програм співробітництва щодо розвитку рухомого складу:</li> <li>- орієнтація на світовий досвід:</li> <li>- зростання попиту на транспортні послуги:</li> <li>- більш жорстке екологічне законодавство та контроль за його дотриманням:</li> <li>- покращання інвестиційного клімату в Україні – використання міжнародних комунікацій для залучення інвестицій:</li> <li>- прийняття нових законодавчих актів, що забезпечать розвиток галузі:</li> <li>- фінансування впровадження державних програм з розвитку та підтримки галузі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- війна в Україні:</li> <li>- відсутність чи недостатність фінансування заходів щодо розвитку галузі:</li> <li>- підвищення витрат:</li> <li>- погіршення захисту вітчизняних виробників та відсутність програм захисту місцевого ринку від імпорту:</li> <li>- суттєве підвищення вартості енергоносіїв при відсутності програм впровадження енергозберігаючих технологій:</li> <li>- високий рівень корумпованості та надання переваги приватному автоперевезенню:</li> <li>- зниження науково-технологічного потенціалу машинобудівних підприємств.</li> </ul>

Джерело: власні дослідження

Отже, для стабілізації роботи підприємств КП “ЖТТУ” необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, що створить умови для їх беззбиткової діяльності, залучення додаткових інвестицій та пріоритетного розвитку. Це, у свою чергу, приведе до підвищення якості, а отже, і безпеки послуг, які надаються підприємствами міського електричного транспорту широким верствам населення.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КП «ЖИТОМИРСЬКЕ ТРАМВАЙНО-ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ»**

#### **3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємства**

Стратегічними напрямами розвитку КП “ЖТТУ” є:

- організація ефективного управління підприємством та належного використання його майнового комплексу;
- забезпечення беззбиткового функціонування;
- технічне переоснащення та зміцнення матеріально-технічної бази;
- створення належних умов для надання населенню м. Житомир високоякісних послуг з перевезення трамвайними вагонами і троллейбусами;
- збільшення питомої ваги свого електротранспорту в пасажирських перевезеннях м. Житомир.

Для реалізації зазначених стратегічних напрямів необхідно розв’язати такі основні завдання на державному рівні:

- адаптація підприємств галузі до роботи в ринкових умовах;
- забезпечення державної фінансової підтримки;
- державне сприяння оновленню парку трамвайних вагонів і троллейбусів;
- налагодження серійного виготовлення сучасних трамвайних вагонів і троллейбусів, іншого обладнання для потреб галузі;
- стимулювання впровадження новітніх технологій, передусім енергозберігаючих, у процесі виготовлення, будівництва, реконструкції та модернізації трамвайних вагонів і троллейбусів, контактних мереж, тягових підстанцій, трамвайних колій, інших об’єктів, призначених для надання пасажирам транспортних послуг;

- збереження і розвиток електротранспортної інфраструктури та маршрутної мережі.

На базі стратегічних пріоритетів розвитку міського електротранспорту відбувається визначення напрямів розвитку КП “ЖТТУ” на міському рівні. Зокрема закладаються такі принципові положення місцевих програм та концепцій розвитку міського електротранспорту м. Житомир:

а) пріоритетність розвитку міського електричного транспорту, що включає будівництво нових трамвайних і тролейбусних ліній, розвиток інфраструктури електротранспорту, збільшення чисельності рухомого складу та уникнення нездорової конкуренції між пасажирським електротранспортом і транспортом автобусним;

б) впровадження системи оплати проїзду, дружньої для пасажирів, яка передбачає безкоштовні пересадки між видами міського комунального транспорту шляхом запровадження безлімітних абонементних квитків тривалої дії (на 90 хв, добу, тиждень, місяць);

в) створення зручних транспортно-пересадкових вузлів між маршрутами електротранспорту, які водночас мають відігравати роль кінцевих доводочних автобусних маршрутів.

г) встановлення тарифів на проїзд на економічно обґрунтованому рівні.

В перспективах розвитку КП “ЖТТУ” розглядається декілька напрямків:

1. Придбання нових тролейбусів з автономним ходом. Такі тролейбуси дадуть можливість продовжити існуючі маршрути і охопити більше території міста послугами комунального електричного транспорту.

2. Придбання електробусів, які замінять на маршрутах дизельні автобуси, що буде сприяти покращенню екологічної ситуації в місті.

3. Зміна транспортної мережі міста, з метою ліквідації дублювання міськими автобусними маршрутами маршрутів.

4. Цифровізація електричного транспорту.

Забезпечити беззбиткове функціонування КП “ЖТТУ” можливо такими заходами:

- вирішення центральними та місцевими органами виконавчої влади питань щодо повного відшкодування з державного та місцевого бюджетів втрат підприємства від безоплатного перевезення окремих категорій громадян, а також від установа тарифів на проїзд у міському електротранспорті, рівень яких не покриває витрат з перевезення пасажирів;
- збільшення власних доходів підприємства шляхом здійснення органами місцевого самоврядування у порядку, встановленому законодавством, регулювання граничних рівнів тарифів на проїзд для різних видів транспорту;
- підвищення ефективності роботи із збору плати за проїзд;
- збільшення надходжень від розміщення реклами на транспорті, надання інших додаткових послуг;
- зменшення витрат на експлуатаційну діяльність шляхом оптимізації чисельності працівників підприємства, підвищення якості технічного обслуговування і ремонту об’єктів міського електротранспорту, впровадження заходів з енергозбереження.

Виконання запропонованої стратегії розвитку дає такі можливості КП “ЖТТУ”:

- підвищення рівня задоволення потреби населення у високоякісних та безпечних перевезеннях тролейбусами;
- збереження мережі міського електротранспорту, його сталої та ефективної роботи;
- зменшення до рівня експлуатаційної безпеки зносу основних фондів міського електротранспорту та витрат на надання транспортних послуг;
- забезпечення ефективного використання електроенергії;
- поліпшення екологічного стану міста.

### 3.2. Розробка стратегії розвитку підприємства

Стратегії розвитку КП “ЖТТУ” та його виробничо-технічної бази можуть бути спрямовані:

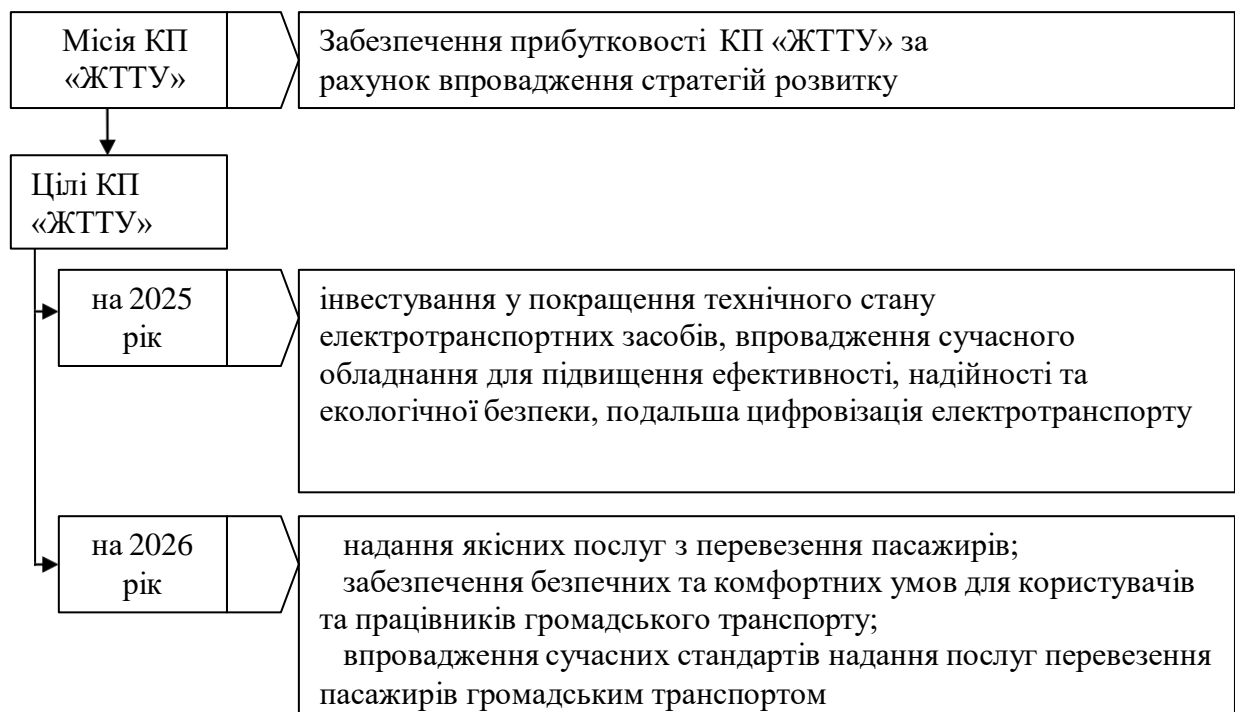
- на підвищення ефективності, модернізацію, розвиток інфраструктури та технологій, а також відповідності стандартам безпеки та якості, і реалізуються шляхом інвестування у покращення технічного стану електротранспортних засобів, впровадження сучасного обладнання для підвищення ефективності, надійності та екологічної безпеки;
- в розвиток виробничих систем та інших об'єктів інфраструктури для забезпечення зручностей для пасажирів та вантажів, а також підвищення продуктивності та ефективності обслуговування; впровадження сучасних технологій автоматизації процесів, систем управління електротранспортним рухом для оптимізації робочих процесів та підвищення якості обслуговування;
- впровадження екологічно чистих технологій та засобів електротранспорту, зменшення викидів, оптимізацію використання пального та енергії;
- оптимізацію використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів;
- впровадження програми управління ефективністю для постійного моніторингу та удосконалення процесів;
- розробку систем управління ризиками для мінімізації негативних наслідків непередбачених подій;
- впровадження системи контролю якості та безпеки на всіх етапах виробництва та надання послуг.

Кожна стратегія може реалізовуватися окремо або комбінуватися залежно від потреб та цілей КП “ЖТТУ”.

Впровадження новітніх технологій та цифрових рішень є критично важливим для оптимізації виробничих процесів та покращення

ефективності КП «ЖТТУ». Інтелектуальні електротранспортні системи, автоматизація, використання великих даних та інші інноваційні рішення дозволяють підвищити продуктивність та конкурентоспроможність КП «ЖТТУ». Наприклад, використання інноваційних технологій для відстеження та моніторингу технічного стану електротранспорту в реальному часі дозволить своєчасно реагувати на можливі несправності, а впровадження цифрових рішень для оптимізації логістичних процесів сприятиме підвищенню ефективності перевезень та зниженню витрат.

Концепції стратегічного розвитку на 2024-2026 роки в КП «ЖТТУ».



**Рис. 3.1. Місія і цілі управління стратегічного розвитку КП «ЖТТУ»**

Джерело: власна розробка

Зовнішній вигляд та якість рухомого складу належить до основних чинників, що визначають привабливість громадського транспорту для користувачів, тому рухомий склад, що експлуатується, має утримуватися в справному стані, що забезпечує його безперебійну роботу, безпеку руху, безпечне перевезення пасажирів і дотримання вимог охорони праці, санітарних норм та правил.

Крім того, заміна старого рухомого складу сучасними електробусами, тролейбусами та трамваями допоможе зробити громадський транспорт більш привабливим та поліпшити транспортну ситуацію в місті Житомирі. Основні цілі КП «ЖТТУ»:

- оновити рухомий склад та поповнити експлуатаційний парк;
- замінити транспортні засоби, що вже відпрацювали встановлений термін;
- поліпшити екологічну ситуацію в місті за рахунок збільшення частки електричного громадського транспорту та зменшення кількості приватного автомобільного транспорту;
- розширити безбар'єрний простір міста для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення;
- зменшити споживання електричної енергії за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій.

Як свідчить досвід більшості європейських країн, розгалужена мережа громадського транспорту, що рухається відповідно до чітко визначеного графіка, здатна забезпечити потреби населення в пасажирських перевезеннях та створити достойну альтернативу використанню приватних авто. Тому, на період реалізації цього стратегічного плану передбачається підтримання КП «ЖТТУ» високих показників коефіцієнту регулярності та відсотку виконання рейсів для усіх видів громадського транспорту.

Оскільки рівень безпеки та комфорту, що забезпечуються для пасажирів та працівників безпосередньо залежить від технічного стану рухомого складу та об'єктів транспортної інфраструктури наземного пасажирського транспорту, КП «ЖТТУ» потрібно планувати ряд заходів спрямованих на здійснення капітальних ремонтів, з метою підвищення безпеки перевезень пасажирів, забезпечення доступності громадського транспорту для маломобільних груп населення, створення безбар'єрного середовища, заміни застарілих, морально та фізично зношених мереж і систем.

## ВИСНОВКИ

Стратегія допомагає підприємству зосереджуватися на цілях і чітко розуміти, у якому напрямі буде рухатися підприємство. Стратегічний розвиток підприємства може бути методом управління, одночасно сприяти його розвитку, визначати цілі та завдання для подальшого просування та утримання на ринку. Варто врахувати, що стратегію розвитку розглядають не лише як допоміжний спосіб визначення постійної мети підприємства для його розвитку, а й як вимушену реакцію в умовах ринкової конкуренції.

Вибір стратегії – це необхідний аспект у житті підприємства, його невід'ємний орієнтир у всіх бізнес-процесах, що впливає не лише на підсумкові рішення компанії, а й на всі можливі внутрішні процеси. Стратегія розвитку включає стратегічний аналіз, у тому числі що стосується змін в економіці, навколишньому ринковому та політичному середовищі, власної діяльності, при яких слід враховувати як сильні, так і слабкі сторони підприємству для реалізації планів, визначення поточного стану і можливостей компанії, планування змін у структурі управління виявляти ризики і методи боротьби з ними, щоб вчасно.

Розраховані основні економічні показники свідчать про складну господарську ситуацію КП “ЖТТУ”, яке є збитковим. Фінансовий результат КП “ЖТТУ” в 2024 р. становив 44333 тис.грн. збитку, що менше 2022 року на 50496 тис.грн чи на 53,2%, оскільки в 2022 р. збиток комунального підприємства становив 94829 тис.грн.

Проведене дослідження дозволило виявити проблеми, які притаманні КП “ЖТТУ”. На початок 2025 року КП “ЖТТУ” не має змоги поліпшити фінансово-економічний стан без упровадження заходів щодо підвищення якості технічного обслуговування рухомого складу за рахунок його оновлення, модернізації, що дасть можливість не тільки скоротити витрати на обслуговування парку рухомого складу, контактних мереж, а й збільшити

кількість перевезених пасажирів і, відповідно, підвищити доходи від наданих послуг.

Для стабілізації роботи КП “ЖТТУ” необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, що створить умови для їх беззбиткової діяльності, залучення додаткових інвестицій та пріоритетного розвитку. Це, у свою чергу, приведе до підвищення якості, а отже, і безпеки послуг, які надаються підприємствами міського електрично-го транспорту широким верствам населення.

Стратегії розвитку КП “ЖТТУ” повинні бути спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, поліпшення якості транспортних послуг, оптимізацію ресурсів і впровадження новітніх технологій.

Стратегії розвитку виробничо-технічної бази КП “ЖТТУ” повинні передбачати поєднання технологічних, організаційних та екологічних підходів. Головні акценти слід зосереджувати на модернізації технічного парку, оптимізації процесів обслуговування та впровадженні новітніх технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко С. І., Дембіцький В. М., Будниченко І. В., Дикий В. С. Дослідження доцільності використання електробусів на автобусних та тролейбусних маршрутах у містах. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. № 1. С. 76-88.
2. Анопа А. С. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 3(2). С. 16-26.
3. Ачкасова Л. М. Місце і роль транспортної логістики в загальній логістичній системі. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 76-85.
4. Балджи М. Д. Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 38- 51.
5. Власенко Д. О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 32–35.
6. Вовк О. М., Аверічев І. М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 131-135.
7. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
8. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 88- 92.
9. Гайдаєнко О. М. Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємств молокопереробної галузі. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 222-227.
10. Геращенко М. Є., Тульчинська С. О. Сучасні інструменти формування стратегії розвитку підприємства з метою забезпечення прибутковості. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2024. № 10. С.

13-17.

11. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433-444.
12. Гудзь Ю. Ф., Бугайчук М. С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64.
13. Дивінець О.Л. Стратегічні пріоритети розвитку міських електротранспортних підприємств України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (18). С. 74-83.
14. Євтушенко Г. В., Суза А. В., Харькова В. Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 75-81.
15. Житомирське ТТУ оприлюднило підсумки діяльності за 2024 рік. URL: <https://traffic.zt.ua/index.php?newsid=220> (дата звернення 11.05.2025).
16. Житомирське ТТУ. Документи. URL: <https://ttu.zt.ua/dokumenty.html> (дата звернення 11.05.2025).
17. Житомирське ТТУ. Інформація ЄДР. URL: <https://clarity-project.info/edr/03328310> (дата звернення 11.05.2025).
18. Житомирське ТТУ. Офіційний сайт. URL: <https://ttu.zt.ua/> (дата звернення 11.05.2025).
19. Комчатних О. В. Екологічні інновації як інструмент сталого розвитку транспортних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 32–36.
20. Коноваленко Ю. Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом. *Галицький економічний вісник*. 2017. №2(41). С.10–20.
21. Ладиженський Е. Д., Соколов А. В., Мірошніченко І. С. Стратегічні вектори розвитку транспортних підприємств в умовах глобалізації.

*Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 48-53.

22. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386-392.
23. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.
24. Маркіна І. А., Гусаренко М. О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. *Економічний форум*. 2017. №4. С. 268-276.
25. Мудра М. С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. *Просторовий розвиток*. 2023. Вип. 4. С. 176-185.
26. Неклеса А. І. Формування стратегії інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 72-75.
27. Палант О. Ю., Джабраїлов А. М. Дослідження техніко-економічних показників функціонування трамвайних підприємств України. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 4. С. 80-88.
28. Панченко О.В. Вибір та етапи розробки стратегії розвитку підприємства. *Матеріали ІХ науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 30 травня 2025 року)*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 102-104.
29. Панченко О.В. Сутність і поняття стратегії розвитку підприємства. *Збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених III менеджменту, бізнесу і права*. Житомир: Вид-во «Поліський національний

університет», 2025. С.111-114.

30. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: *Постанова КМУ* від 27 грудня 2024 р. № 1550 (редакція від 13.03.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 20.05.2025).

31. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка.* 2021. Вип. 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2021\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_11_9) (дата звернення 20.05.2025).

32. Редька В. В., Пономаренко І. О. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка.* 2024. № 4. С. 224-231.

33. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємством. *Економічний нобелівський вісник.* 2015. № 1 (8). с. 93-99.

34. Романюк О. Г., Серов І. В. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 287-293.

35. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки.* 2016. № 2. С. 123-128.

36. Стасюк Б. Б. Стратегії розвитку підприємств: актуальні тенденції. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2024. Вип. 2. С. 191-202.

37. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal.* 2020. Vol. 6, № 2. С. 126-143.

38. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір.* 2024. № 192.

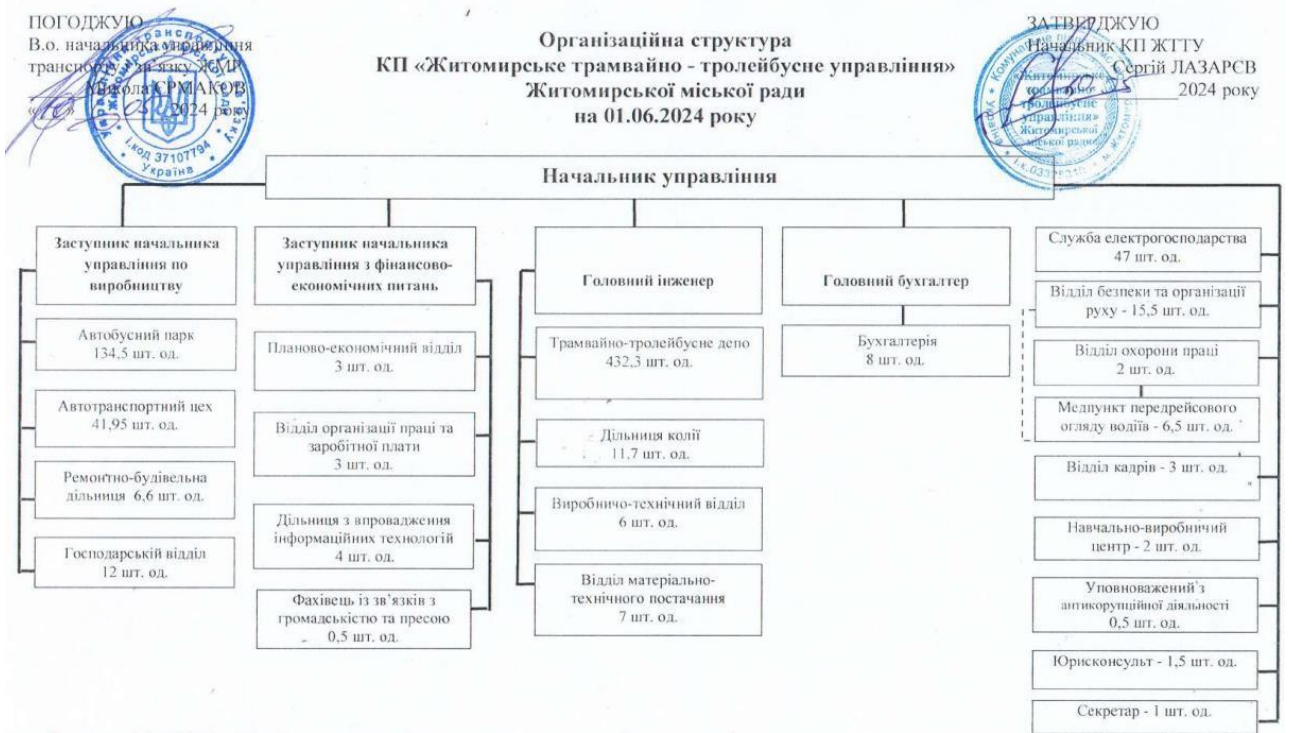
С. 120-124.

39. Хахула Б. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 45-49.

40. Хітров І. О. Стратегічні напрями розвитку транспортного підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2024. № 2. С. 268-275. Шатіло О. В. Вплив інновацій на розвиток автотранспортних підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43. С. 118–128.

41. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 36-43.

## **Додатки**



Джерело: [16].