

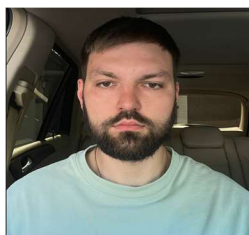
## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТП В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## FORMATION OF A MARKETING STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF ATP IN MODERN CONDITIONS



*Боб'як Арсен Васильович, аспірант кафедри менеджменту, Національного транспортного університету, Київ, Україна,*

<https://orcid.org/0000-0003-2576-8406>



*Демішкан Федір Володимирович, аспірант кафедри менеджменту, Національного транспортного університету, Київ, Україна,*

<https://orcid.org/0000-0001-5726-1605>

**Анотація.** В статті досліджуються сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах. Враховуючі той факт, що Україна перебуває в стані війни з РФ, стратегії, що використовували раніше автотранспортні підприємства не можуть використовуватись наразі в повному обсязі. Тому в статті запропонований напрям стратегічного управління, що допоможе зберегти АТП в сучасних умовах свою цілісність.

Досліджено роботи іноземних та українських вчених. Що дало підстави до визначення напрямку управління автотранспортним підприємством в сучасних умовах війни. Але врахування того, що роботи авторів присвячені маркетинговим стратегіям при сталому розвитку держави. Вони не дуже актуальні при застосуванні в сучасних умовах війни. Тому стало за необхідне формування маркетингову стратегію розвитку автотранспортного підприємства в сучасних умовах.

Було встановлено, що будь яка стратегія формується на підставі головної місії та цілі підприємства. Так як сучасна транспортна галузь змінила свою головну місію і її направленість стала в забезпеченні озброєних сил України та мирного населення всім необхідним. В статті запропоновано класифікатор стратегічних цілей підприємства в залежності від його стадії життєвого циклу.

В статті запропоновано механізм поетапного формування нової маркетингової стратегії. Враховуючі той факт, що визначення маркетингової стратегії розвитку підприємства залежить і від конкретної ситуації, що склалася як всередині підприємства, так і у зовнішньому оточенні на час розроблення стратегії. Тому в статті встановлені типові дії та етапи їх виконання.

Досліджено два варіанти розвитку автотранспортних підприємств: маркетингова стратегія пов'язана з розвитком системи перевезень; стратегія спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів. Доведено, що наразі в умовах воєнного стану для подальшого розвитку автотранспортної галузі необхідно використовувати стратегію спрямовану на збереження ВТБ. Запропонована імітаційна модель розвитку ВТБ автотранспортного підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, маркетингові стратегії, автотранспортні підприємства, конкурентоспроможність, стратегічне управління, воєнний стан.

**Постановка проблеми.** Основні напрямки стратегічного розвитку та конкурентоспроможності транспортних підприємств в сучасних країнах були: високотехнологічний розвиток автомобільні перевезення шляхом впровадження інновацій у транспортні засоби та дороги, інфраструктура; підтримка розвитку високошвидкісної залізниці або альтернативного транспорту; екологізація транспорту за рахунок новітніх технологій та оптимізація використання транспорту; взаємний

інтеграція транспортних систем країн шляхом створення єдиного транспортного простору; поширення використання технологій супутникової навігації та цифрової логістики тощо [11].

Але всі ці нововведення в українські АТП в сучасних умовах воєнного стану стають неможливими. Втручання РФ на територію України спричинило глобальну кризу у всіх напрямках економічної діяльності. Наразі стоїть питання не про інноваційний напрямок діяльності АТП, а про формування маркетингової стратегії розвитку їх, які зможуть використовуватись в сучасних умовах і після воєнного встановлення галузі. Саме ці аспекти стали причиною наукового дослідження.

**Аналіз і огляд останніх досліджень.** Наразі питанням стратегічного розвитку підприємств приділяється дуже багато уваги. Здобутки в цьому напрямленні віст лені в роботах українських та іноземних вчених: Ансофф І. [1], Безуглий А. [11], Вагнер І. [2], Василенко В. [3], Височило О. [5], Виханський О. [4], Гречан А. [11], Гроза А. [11], Йохонсон Г. [14], Компанець К. [5, 11], Корецький М. [6], Литвишко Л. [5], Мартиненко М. [7], Парфентьева Е. [11], Скоулз К. [15], Томпсон А. [8], Хаттен К. [15], Хаттен Т. [12], Хиггинс Дж. [13], Цимбал С. [9], Шендель Д. [15], Шершньова З. [10] та інші. Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять “стратегія” і “стратегічне управління”, оскільки, посиляючись на розглянути вище погляди авторів, вони визначають стратегію як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб’єкта. Але питанню формування стратегії розвитку в сучасних умовах не достатньо відображаються в наукових працях. Тому враховуючі сучасний стан війни України, що суттєво впливає на автотранспортну галузь, стає за необхідне в формуванні стратегії розвитку, що стане в нагоді в подальшому.

**Мета дослідження.** Метою статті є теоретично-методичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку АТП в сучасних умовах

**Основна частина.** Значення вироблення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі та у довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на автотранспортному ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й розробляти довгострокову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов’язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Наразі, все ж незмінним залишається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, однак винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію автотранспортних підприємств до мінливого навколишнього середовища, що характеризується воєнним станом України.

В цілому стратегію розглядають як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується активів компанії, її ресурсів, сфери, коштів і форми її діяльності, системи взаємовідношень всередині організації, а також позиції організації стосовно навколишнього середовища, які приводять організацію до її цілей. Стратегію пов’язують з набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії та досягнення господарських цілей організації [9, с. 69-73].

Можна стверджувати, що кожне підприємство унікальне в своєму роді, тому і процес формування його стратегії свій власний, так як залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовлюваного товару або надаваних послуг, стану економіки, культурного середовища і т.д. Єдиної стратегії для всіх підприємств існувати не може.

Саме тому першим істотним кроком при формуванні стратегії, стане вибір місії та цілей підприємства, що характеризуватиме її діяльність на споживчому ринку та направлення на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних задач, які дозволяють забезпечити ефективну господарську діяльність, виживання і його конкурентоспроможність на ринку. [6, с.240]

Формування цілей підприємства, а саме вибір основних із них залежить і від стадії життєвого циклу підприємства, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Класифікація цілей в залежності від стадії життєвого циклу підприємства  
Table 1 – Classification of goals depending on the stage of the life cycle of the enterprise

Стадія життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Основне завдання
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короткочасний прибуток	Закріплення позицій на ринку
Юність	Прискорений ріст об'ємів продаж та прибутку	Захоплення своєї частини ринку
Рання зрілість	Постійний ріст об'ємів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства і збалансований ріст	Закріплення позицій підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
Відродження	Оживання (пошук додаткових імпульсів в діяльності)	Омолодження (технічне переозброєння, нові постачальники, застосування нових технологій і т.п.)

Джерело: сформовано автором

В контексті місії підприємства важливим інструментом її здійснення є стратегічне управління, і його основоположне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

У фундаментальних працях багатьох вчених існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 2).

Таблиця 2 – Тракткування поняття «стратегічне управління»  
Table 2 – Interpretation of the concept of "strategic management"

Автор теорії	Характеристика теорії
1	2
Д. Шендел К.Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам. [15, с.99-102]
Дж. Хіггенс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.[12, с.34]
С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно. [11, с.41]
Г. Джонсон К. Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.[14, с.10]
Томпсон А.А. Стрікленд А. Дж.	Стратегічне управління – багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. [8, с.18]
І. Ансофф	Стратегічне управління є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності [1, с.27]
Віханський О.С.	Стратегічне управління – це процес управління складною організацією який забезпечує погодження цілей, можливостей організації, інтересів власників і працівників зовнішнім середовищем, що швидко змінюється. [4, с.16]

1	2
Шершньова З.Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. [10, с. 19]
Василенко В.О. Ткаченко Т.І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів). [3, с. 22]
Мартиненко М.М. Ігнат'єва І.А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій [7, с.10]
Компанець К.А., Литвишко Л.О., Височило О.М.	Стратегічне управління розглядають як сучасний стратегічний маркетинг, що повинен спиратись на новітні важелі управління підприємством у глобалізаційному середовищі, яке базується на принципах і методах менеджменту[5, с.56].

Джерело: сформовано авторотами [1-5; 7-15]

Отже, стратегічне управління - це прогнозування, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація.

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність п'яти викладених нижче взаємозв'язаних управлінських процесів і пов'язаних з ними типових дій [9, с.199], які наведені в таблиці 3.

Таблиця 3 – Етапність формування маркетингової стратегії розвитку  
Table 3 – Stages of formation of the marketing strategy of development

Процеси та етапи	Типові дії
1. Діагностика і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	– проведення поточного стратегічного аналізу підприємства – діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища
2. Визначення і постановка місії та цілей	– формулювання стратегії та стратегічних цілей підприємства – розробка концепції корпоративної стратегії та програми дій
3. Формулювання шляхів реалізації, вибір пріоритетів	– визначення технологій і ресурсів для реалізації стратегії – створення збалансованої стратегії по видах діяльності – перевірка можливості реалізації стратегії
4. Реалізація стратегій	– управління стратегічними активами – організація ефективної реалізації стратегії – мотивація топ-менеджменту на досягнення стратегічних цілей компанії
5. Оцінка і контроль виконання	– стратегічний контроль

Джерело: сформовано авторами

Водночас визначення маркетингової стратегії розвитку підприємства залежить і від конкретної ситуації, що склалася як всередині підприємства, так і у зовнішньому оточенні на час розроблення стратегії. Це та інше різноманіття стратегій, які комерційні та некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, які є ефективними за певних умов і стану внутрішнього та зовнішнього середовища, до того ж кількість стратегій розвитку підприємства є практично необмеженою, тому необхідно розглядати причини, чому організація вибирає ту, а не іншу стратегію. [3, с. 196]

В сучасних умовах перед більшістю автотранспортних підприємств (АТП) виникла проблема ефективності використання наявних ресурсів, у першу чергу, основних фондів. Надлишкові резерви підприємств досягли критичного рівня, і змушують автотранспортні підприємства вести пошук можливих варіантів використання наявного рухомого складу та виробничо-технічної бази для досягнення підприємствами своїх цілей, у першу чергу - для одержання прибутку.

Пошук стратегій розвитку вітчизняних автотранспортних підприємств є актуальним у зв'язку з тим, що планова економіка боролась за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створила величезні монопродуктові об'єкти діяльності. На автомобільному транспорті такими об'єктами є, в першу чергу, комплексні автотранспортні підприємства (АТП), які показали свою неспроможність ефективно працювати в сучасних ринкових умовах. Необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрямки додаткового використання наявного виробничого потенціалу.[2, с.135]

Тому можна відзначити дві найбільш доцільних та можливих для реалізації стратегій розвитку [9, с.234-238]: стратегія пов'язана з розвитком системи перевезень; стратегія спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів. Кожна з наведених стратегій містить безліч різних варіантів які мають спільні риси, тобто ми можемо при їх виборі користуватися одними формулами та економічними залежностями для визначення прибутку. Перелік можливих варіантів розвитку для АТП наведено в таблиці 4

Таблиця 4 – Перелік варіантів розвитку автотранспортного підприємства  
Table 4 – List of options for the development of the motor vehicle enterprise

Стратегія розвитку	Варіанти розвитку
Стратегія пов'язана з розвитком системи перевезень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міські пасажирські та таксомоторні перевезення;</li> <li>2. Перевезення і виготовлення будівельних сумішей у бетонозмішувачах;</li> <li>3. Перевезення вантажів малотоннажними автомобілями;</li> <li>4. Перевезення вантажів, що потребують спеціальних температурних умов транспортування;</li> <li>5. Міжнародні пасажирські перевезення;</li> <li>6. Міжміські та приміські пасажирські перевезення;</li> <li>7. Перевезення палива та небезпечних вантажів.</li> </ol>
Стратегія спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;</li> <li>2. Створення станції визначення технічного стану транспортних засобів;</li> <li>3. Діагностика, ремонт та обслуговування різних агрегатів та вузлів автомобіля;</li> <li>4. Шиномонтаж та ремонт шин автомобілів;</li> <li>5. Фарбування автомобілів;</li> <li>6. Мийка автомобілів.</li> </ol>

Джерело сформовано авторами

Для вибору стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту в сучасних умовах необхідно використовувати імітаційне моделювання. Так як в воєнному стані, як було визначено необхідно використовувати саме стратегію заощадливості ресурсів та повної економії. Саме ці направленості допоможуть в подальшому надасть можливість для розвитку. Тому саме, імітаційне моделювання проводиться шляхом відтворення подій, які відбуваються одночасно або послідовно в модельному часі. Основне завдання, при розробці імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту зводиться до визначення максимального прибутку, який слід очікувати від реалізації стратегії при обмежених інвестиціях.

В сучасному усвідомленні діяльності автотранспортних підприємств стає зрозумілим, що саме стратегія збереження виробничо - технічної бази, може відіграти роль в подальшому розвитку підприємств після воєнного часу. Саме ця головна задача і стала повштухом для формування імітаційної моделі збереження ВТБ автотранспортного підприємства (рис 1).

Вибрані для конкретних умов стратегії необхідно постійно переглядати та використовувати залежно від вимог, які диктує ринок. Кожна з них буде ефективною лише тоді, коли керівництво автотранспортного підприємства при розробленні стратегій врахує результати аналітичного дослідження впливу всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, додасть максимум зусиль для впровадження стратегій та буде здійснювати постійний моніторинг ринку.

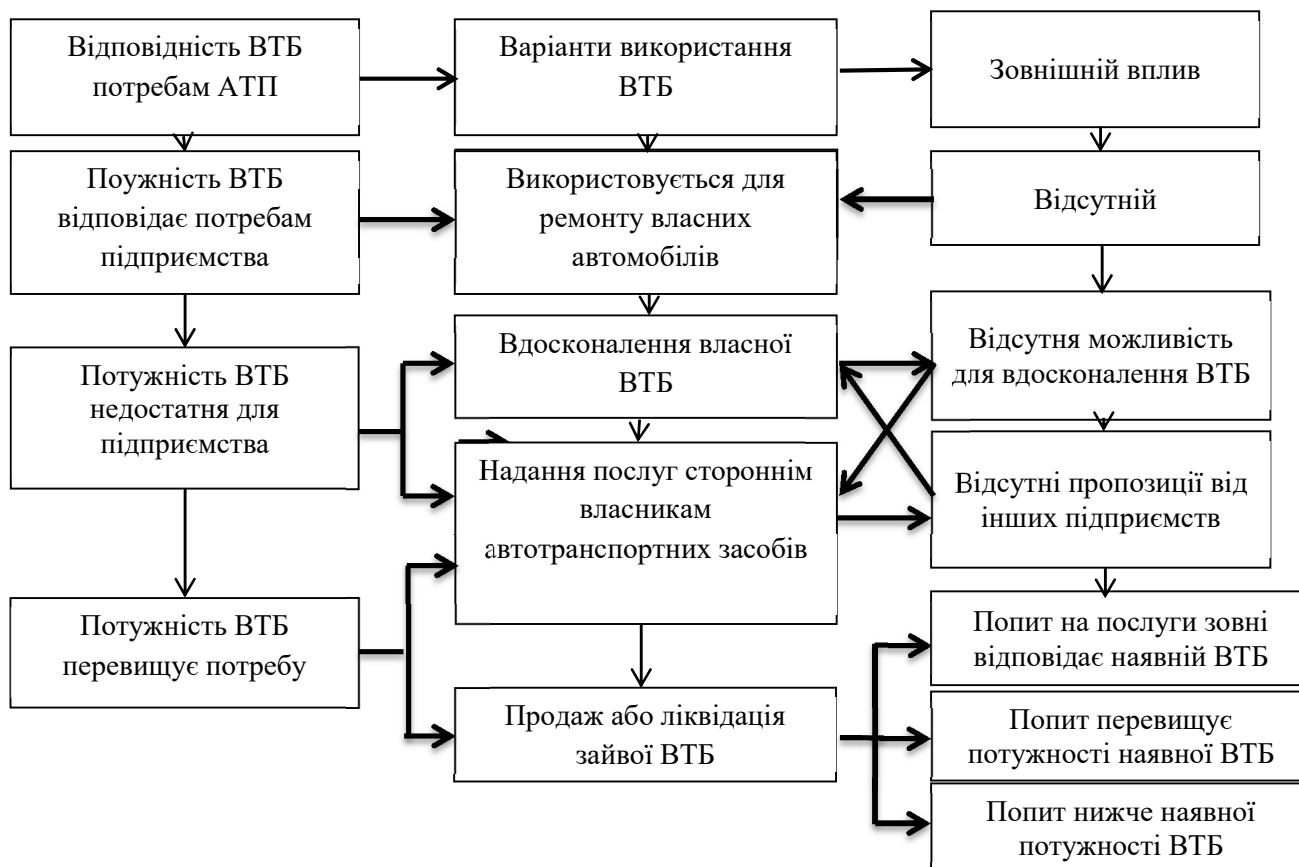


Рисунок 1 – Варіанти розвитку виробничо – технічної бази (ВТБ) автотранспортного підприємства

Figure 1 – Variants of the development of the production and technical base (VTB) of the motor vehicle enterprise

Джерело: розроблено авторами

**Висновки.** Таким чином, вибір та впровадження ефективних стратегій для автотранспортних підприємств в сучасних умовах полягає в заощадженні ресурсів, коштів та в збереженні ВТБ і т.д. Тобто маркетингова стратегія розвитку надасть можливість забезпечити стабільне функціонування та постійний розвиток у галузі, швидко реагувати на зміни у середовищі, надавати якісні послуги щодо перевезення вантажів та пасажирів; напрацьовувати свою базу постійних клієнтів, заощаджувати кошти та ресурси, застосовувати новітні технології для транспортування вантажів, оптимально використовувати наявний кадровий потенціал та зайняти свою нішу на ринку. Все це дозволить в майбутньому після війни АТП використовувати більш агресивні стратегії розвитку для встановлення конкурентних позицій на транспортному ринку.

#### Перелік посилань

1. Ансофф І. Стратегическое управление: підручник. 2019 – с.27
2. Вагнер І.М. Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць № 1(12)2012 – с. 135
3. Василенко В. О., Ткаченко. Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. с.22,196
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: ученик. Гардарики, 2013. с.16
5. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Височило О.М. Організаційно – економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві. Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. - Том 23 Випуск 2 (67) URL: [http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn\\_econom\\_23\\_2\(67\).pdf](http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_2(67).pdf)

6. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління. Київ. Центр учбової літератури. 2017. с.240
7. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. Київ: Каравела, 2016. с. 10,176
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.. Стратегический менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: підручник для ВНЗ. Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – с. 18,576
9. Цимбал С.В. Розробка та реалізація проекту диверсифікації автотранспортного підприємства. Вінницького політехнічного ін-ту. – 2019. – № 6. – С. 69–73.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. для студ. в. н. з. Київ. : КНЕУ, 2014. – с. 19,299-301
11. Alla P. Grechan Professor, Artem O. Bezuglyi, Olena G. Parfentieva, Kateryna A. Kompanets, Alina M. Hroza. Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization. International Journal of Management (IJM) Volume 11, Issue 6, June 2020, Pp. 1124-1133 ISSN Print: 0976-6502 and ISSN Online: 0976-6510 DOI:10.34218/IJM.11.6.2020.100 URL: [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJM/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_6/IJM\\_11\\_06\\_100.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_6/IJM_11_06_100.pdf)
12. Hatten T.S. Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond. Cengage Learning; 6 edition (January 1, 2015). P.41. URL: ISBN-13: 978-1285866383
13. Higgins J.M., Strategic management and organizational policy. Dryden Press; 3rd edition (2016). P.34. URL: ISBN-13: 978-0030024184
14. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy / Pearson Education Canada; 9 edition (November 1, 2010). P. 10. URL: ISBN-13: 978-0135256350
15. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Boader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. 2017. August. P. 99-102

#### FORMATION OF A MARKETING STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF ATP IN MODERN CONDITIONS

**Bobyak Arsen V.**, graduate student of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2576-8406>

**Demishkan Fedir V.**, graduate student of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-5726-1605>

**Abstract.** The article examines modern approaches to the formation of enterprise development strategies in modern conditions. Given the fact that Ukraine is at war with the Russian Federation, the strategies previously used by motor transport companies cannot be used to their full extent. Therefore, the article proposes the direction of strategic management, which will help preserve the integrity of ATP in modern conditions.

The works of foreign and Ukrainian scientists were studied. What gave rise to the determination of the direction of management of the motor vehicle enterprise in modern conditions of war. The authors' works are devoted to marketing strategies for the sustainable development of the state. They are not very relevant when applied in modern conditions of war. Therefore, it became necessary to form a marketing strategy for the development of a motor vehicle enterprise in modern conditions.

It was established that any strategy is formed on the basis of the main mission and goal of the enterprise. Since the modern transport industry has changed its main mission and its direction has become to provide the armed forces of Ukraine and the civilian population with everything they need. The article proposes a classifier of the strategic goals of the enterprise depending on its stage of the life cycle.

The article proposes a mechanism for the step-by-step formation of a new marketing strategy. The definition of the marketing strategy for the development of the enterprise also depends on the specific situation. Therefore, the article sets out typical actions and stages of their implementation.

Two options for the development of motor transport enterprises were studied: the marketing strategy is related to the development of the transportation system; the strategy is aimed at the development of the production and technical base and is related to the provision of services to ensure the operability of cars. It has been proven that currently, in the conditions of martial law, for the further development of the motor transport industry, it is necessary to use a strategy aimed at preserving VTB. A simulation model of the development of VTB motor vehicle enterprise in modern conditions is proposed.

**Keywords:** development strategy, marketing strategies, motor transport enterprises, competitiveness, strategic management, martial law.

### References

1. Ansoff I. (2019) Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management: textbook]. p.27[in Ukrainian].
2. Wagner I.M.(2012) Obruntuvannia dotsilnosti vykorystannia korporatyvnykh stratehii dlia pidpryemstv avtomobilnoho vantazhnoho transportu [Justification of the expediency of using corporate strategies for automobile freight transport enterprises] Financial and credit activity: problems of theory and practice: Collection of scientific works No. 1(12). p. 135[in Ukrainian].
3. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I. (2013) Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management: education. Manua] K.: TsUL. p. 22,196[in Ukrainian].
4. Vykhansky O. S.(2013) Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management] textbook. Gardariki, p. 16 [in Ukrainian].
5. Kompanets K.A., Litvyshko L.O., Vysochylo O.M.(2018) Orhanizatsiino – ekonomichne zabezpechennia stratehichnoho marketynhu na pidpryemstvi. [Organizational and economic support of strategic marketing at the enterprise] Bulletin of Odessa National University. Economy. Volume 23 Issue 2 (67) Retrieved from: [http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn\\_econom\\_23\\_2\(67\).pdf](http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_2(67).pdf) [in Ukrainian].
6. Koretskyi M.Kh., Degtyar A.O., Datsii O.I (2017) Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management]. K.: Center of Educational Literature. p.240 [in Ukrainian].
7. Martynenko M.M., Ignatieva I.A.(2016) Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management] tutorial for students Kyiv: Caravela. p. 10,176 [in Ukrainian].
8. Thompson A. A., Strickland A. J. (2018) Stratehycheskyi menedzhment [Strategic management] The art of strategy development and implementation: a textbook for universities. with English under the editorship L.G. Zaitseva, M.I. Sokolovay. Banks and Exchanges, UNITY. p. 18,576 [in English].
9. Cymbal S.V. (2019) Rozrobka ta realizatsiia proektu dyversyfikatsii avtotransportnoho pidpryemstva [Development and implementation of the project of diversification of the motor vehicle enterprise Bulletin of the] Vinnytsia Polytechnic Institute. No. 6. P. 69–73. [in Ukrainian].
10. Shershnyova Z.E. (2014) Stratehichne upravlinnia [Strategic management] assistant. for students in. N. with. Kyiv. KNEU, p. 19,299-301 in Ukrainian].
11. Alla P. Grechan Professor, Artem O. Bezuglyi, Olena G. Parfentieva, Kateryna A. Kompanets, Alina M. Hroza. (2020) Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization [Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization]. International Journal of Management (IJM) Volume 11. Issue 6. June 2020. Pp. 1124-1133 DOI:10.34218/IJM.11.6.2020.100 Retrieved from: [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJM/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_6/IJM\\_11\\_06\\_100.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_6/IJM_11_06_100.pdf) [in Turkey].
12. Hatten T.S. Small Business Management [Business Management]. Entrepreneurship and Beyond. Cengage Learning; 6 edition (January 1, 2015). – P.41. - ISBN-13: 978-1285866383 in Ukrainian].
13. Higgins J.M.(2016) Strategic management and organizational policy [Strategic management and organizational policy] P.34. Retrieved from: ISBN-13: 978-0030024184 [in English].
14. Johnson G., Scholes K. (2010) Exploring Corporate Strategy [Exploring Corporate Strategy] Pearson Education Canada; 9 edition.– P. 10. Retrieved from: ISBN-13: 978-0135256350 [in English].
15. Shendel D.E., Hatten K.J. (2017) Business Policy or Strategic Management [Business Policy or Strategic Management] A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. August. P. 99-102 [in English].