

**В. П. Яновська, Г. В. Кириченко\***

Державний університет інфраструктури та технологій

\*Національний транспортний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВІЗНИКІВ**

<http://doi.org/>

© Яновська В. П., Кириченко Г. В., 2020

**Розвиток підприємств автомобільного транспорту знаходиться в колі інтересів багатьох стейкхолдерів, тому вивчення теоретичних, методологічних та прикладних питань формування стратегії є надзвичайно актуальним. Метою статті є дослідження загальних макроекономічних трендів на ринку вантажоперевезень та систематизація теоретичних підходів в контексті виявлення специфічних галузевих стратегій. Методологічною основою є проведення кількісного та якісного аналізу стратегічних можливостей автотранспортних підприємств.**

**Ключові слова:** євроінтеграція, стратегія розвитку, транспортний ринок, вантажні перевезення, автомобільний транспорт, автотранспортні підприємства.

### **Постановка проблеми**

Ключовим завданням стратегічного управління є забезпечення довгострокового успіху підприємства завдяки послідовному виконанню сукупності задач процесу «стратегічне планування – реалізація стратегії – стратегічний контроль». Задачі стратегічного планування у цьому процесі є базовими і, відповідно, майбутній успіх підприємства та потенційна ефективність економічної діяльності прямо залежить від якості формування стратегії.

### **Актуальність дослідження**

Для підприємства, зорієнтованого на розвиток, формування гнучкої та далекоглядної стратегії стає надзвичайно важливим, особливо з урахуванням циклічної динаміки національної та глобальної економіки, високої вірогідності виникнення фінансової, економічної, соціальної, політичної кризи та/або пандемії, посилення умов невизначеності та ризику. Розвиток підприємств автомобільного транспорту знаходиться в колі інтересів багатьох стейкхолдерів, від власників, керівників, співробітників, споживачів, працівників державних органів та організацій місцевого самоврядування до представників всіх інших суб'єктів економічної діяльності та громадянського суспільства. Успіх та ефективність економічної діяльності автотранспортних підприємств визначає можливість інших реалізувати власні потреби і здобувати особистих результатів. Тому дослідження теоретичних, методологічних та прикладних питань формування стратегії є актуальним не лише на рівні окремих перевізників та інших господарюючих суб'єктів галузі, а й у площині створення додаткових умов для стабільного функціонування національної соціально-економічної системи в цілому.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Метою статті є дослідження загальних макроекономічних трендів на ринку вантажоперевезень (для встановлення перспективних параметрів економічної діяльності) та систематизація теоретичних підходів в контексті виявлення специфічних галузевих стратегій (для конкретизації напрямів стратегічних дій) підприємств автомобільного транспорту. Методологічною основою статті є проведення кількісного та якісного аналізу стратегічних можливостей автотранспортних підприємств. При цьому аналіз таких можливостей обмежено національним контекстом, тому використано статистичні дані лише Державної служби статистики та досліджено наукові публікації лише вітчизняних вчених. Таким чином науковий пошук було зведено до формування бачення процесів розвитку вітчизняних підприємств автомобільного транспорту переважно з екзогенних для економіки та транспортної системи України позицій.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Окремі питання процесу формування та підходи до класифікації стратегій підприємств автомобільного транспорту були частиною наукових досліджень М. Н. Бідняка, В. В. Біліченка, К. Л. Железняк, О. В. Клепикової, О. П. Левченко, Г. В. Мітченко, Ю. А. Паламарчук, Є. В. Смирнова, І. В. Шевченка, В. Г. Шинкаренка, С. В. Цимбал та інших. Одержані ними результати, завдяки застосуванню методу системного огляду наукових публікацій, були використані для створення синтезованого уявлення про специфічні стратегії розвитку у галузі.

### **Виклад основного матеріалу**

Автомобільний транспорт є надзвичайно важливим для економіки України і для економіки ЄС. В країнах ЄС автотранспортні підприємства забезпечують перевезення переважної частини вантажів і пасажирів (більшої ніж частка всіх видів транспорту узятих разом) і створюють робочі місця для 10,6 мільйона чоловік. Підприємства автомобільного транспорту України обслуговують три чверті вантажопотоку (73,4–72,7 % за даними 2018–2019 рр.), п'яту частину вантажообігу (20,0–14,4 %), понад ніж 40 % пасажиропотоку (42,5–42,3 %) та третину пасажирообігу (33,1–31,6 %) (табл. 1).

Про потужний ринковий потенціал автомобільного транспорту та високу конкурентоспроможність автотранспортних підприємств на внутрішньому ринку перевезення вантажів в Україні свідчить динаміка частки вантажообігу автомобільного транспорту у 2009–2018 рр. При порівнянні 2019 р. не брався до уваги в наслідок недостатнього рівня зіставності інформації, поданої у різних джерела Державної служби статистики України. Так за даними [1] тонно-кілометри виконані автомобільним транспортом у січні-грудні 2018 р. складають 42,6 млрд ткм, за даними [2, с. 51] вантажообіг автомобільного транспорту 2018 р. становив 72,1 млрд ткм. Зазначене дає всі підстави для припущення, що дані січня-грудня 2019 р. у 48,9 млрд ткм [1] є неповними.

За даними табл. 2 легко відстежується майже дворазове (в 1,6 разів) збільшення питомої ваги тонно-кілометрів виконаних автотранспортними підприємствами протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2009 р. частка автомобільного транспорту у загальному вантажообігу становила 12,4 %, далі зросла на 0,5 % до 12,9 % (2010–2011 рр.), потім її було збільшено на 1,0 % (2012 р.), у 2013 р. ще на 0,8 % до 14,7 %, у 2014 р. до 15,8 %, у 2016 р. до 16,9 %, у 2018 р. до 20,0 %, загалом середньорічне зростання становить 0,84 %. Сталий характер посилення ролі автомобільного транспорту відбувається на фоні загального зменшення обсягів вантажних перевезень у 2014–2015 рр., яке у меншому ступені стосувалось автоперевізників, у більшому домінуючих на ринку вантажних перевезень України за показником вантажообігу таких видів транспорту, як залізничний (його частка за інформацією 2018 р. становить 51,6 % і є меншою порівняно із 2014 р. на 7,8 %) та трубопровідний (частка якого у 2018 р. склала 27,5 %).

За підтримки відзначеного сталого тренду зростання, який можна описати за допомогою експоненціальної функції ( $y = 11,519e^{0,0491x}$ ,  $R^2 = 0,9569$ , рис. 1), частку вантажообігу автомобіль-

ного транспорту до 2025 р. може бути збільшено до 26,4 % (на 6,4 %). Проте, урахувавши комплекс конкурентних переваг автомобільного транспорту, зміни, що відбуваються в національній економіці, європейську орієнтацію розвитку соціально-економічної системи України та вагоме значення автомобільних перевезень у країнах ЄС, роль автотранспортних підприємств на вітчизняному транспортному ринку може бути суттєво посилено.

Таблиця 1

**Показники роботи транспорту України, 2018–2019 р.**

Показник	Рік	Вид транспорту					
		Залізничний	водний (морський, річковий)	авіаційний	трубопровідний	автомобільний	електротранспорт (трамвайний, тролейбусний, метрополітенівський)
Обсяг перевезених вантажів, тис. т	2018	322342,1	5590,0	99,1	109418,2	1205530,8	–
	2019	312938,9	6110,5	92,6	112656,4	1147049,6	–
Структура перевезень вантажів, %	2018	19,6	0,3	0	6,7	73,4	–
	2019	19,8	0,4	0	7,1	72,7	–
Вантажообіг, млн ткм	2018	170446	3155,1	306,9	91056,8	38781,6	–
	2019	181844,7	3387,8	295,6	104528,1	48906,3	–
Структура вантажообігу, %	2018	51,5	0,9	0,1	27,5	20,0	–
	2019	53,7	1,0	0,1	30,8	14,4	–
Обсяг перевезених пасажирів, тис. осіб	2018	157962,4	668,1	12529,0	–	1906852,1	2409097,4
	2019	154811,8	669,3	13705,8	–	1804929,3	2288191,7
Структура перевезень пасажирів, %	2018	3,6	0	0,3	–	42,5	53,6
	2019	3,7	0	0,3	–	42,3	53,7
Пасажирообіг, млн пас.км	2018	28685,2	27,6	25889,3	–	34560,3	15283,6
	2019	28413,5	25,8	30241,8	–	33879,9	14614,0
Структура пасажирообігу, %	2018	27,4	0	24,8	–	33,1	14,7
	2019	26,6	0	28,2	–	31,6	13,6

Примітка: розробка авторів на основі [1, 2]

Оцінюючи підприємства автомобільного транспорту за показником обсягу перевезення вантажів, можна обґрунтовано стверджувати вони є незаперечним лідером. Протягом періоду, що досліджували, за десять років, починаючи із 2009 р. по 2018 р., вантажопотік зазначеного ринкового сегменту виріс з 1068,9 млн т до 1205,5 млн т, тобто на 136,6 млн т перевезених вантажів, що у відносному вимірі означає зростання обсягу перевезень на 12,8 % (табл. 3). Частка автомобільного транспорту за цим показником збільшилась з 65,8 % (2009 р.) до 73,4 % (2018 р.), поступово зростаючи у середньому на 0,84 %. Найбільший приріст питомої ваги було відмічене у 2018–2017 рр. – 2,5 %.

Тренд зростання частки пасажиропотоку автомобільного транспорту описується експоненціальною функцією  $y = 64,762e^{0,0111x}$ ,  $R^2 = 0,9459$ , графік якої, представлений на рис. 2, наочно відображає швидкість потенційних змін. Лінія тренду демонструє, що питома вага автомобільного транспорту у загальному обсязі перевезень транспорту загального користування до 2025 р. може зрости до 78,2 %, тобто порівняно з даними 2018 р. – на 4,8 %.

**Вантажообіг за видами транспорту України**

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт, млрд т	395,7	418,7	445,7	412,6	399,6	353,6	334,7	344,2	364,2	361,3	339,0
залізничний	196,2	218,1	243,9	237,7	224,4	210,2	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8
Морський	5,2	5,2	5,1	3,6	3,2	4,1	3,9	2,5	2,9	1,8	3,4
Річковий	2,8	3,8	2,2	1,7	1,4	1,3	1,6	1,5	1,4	1,6	
автомобільний – разом	49,2	53,9	57,3	57,5	58,7	56	53,3	58	62,3	72,1	48,9
зокрема автопідприємства	14,2	17	17,4	19,9	20,5	20,7	20,2	21,8	23,8	24	
авіаційний	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
трубопровідний	141,9	137,3	136,8	111,7	111,6	81,8	80,7	94,4	105,4	99,2	104,5
Частка транспорту, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
залізничний	49,6	52,1	54,7	57,6	56,1	59,4	58,2	54,5	52,7	51,5	53,7
Морський	1,3	1,2	1,1	0,9	0,8	1,2	1,2	0,7	0,8	0,5	1,0
Річковий	0,7	0,9	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	
автомобільний – разом	12,4	12,9	12,9	13,9	14,7	15,8	15,9	16,9	17,1	20,0	14,4
зокрема автопідприємства	3,6	4,1	3,9	4,8	5,1	5,9	6,0	6,3	6,5	6,6	
авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
трубопровідний	35,9	32,8	30,7	27,1	27,9	23,1	24,1	27,4	28,9	27,5	30,8
Темп росту, % до 2009 р.	100,0	105,8	112,6	104,3	101,0	89,4	84,6	87	92	91,3	85,7
залізничний	100,0	111,2	124,3	121,2	114,4	107,1	99,4	95,6	97,8	95,0	92,7
Морський	100,0	100	98,1	69,2	61,5	78,8	75	48,1	55,8	34,6	42,5
Річковий	100,0	135,7	78,6	60,7	50,0	46,4	57,1	53,6	50,0	57,1	
автомобільний – разом	100,0	109,6	116,5	116,9	119,3	113,8	108,3	117,9	126,6	146,5	99,4
зокрема автопідприємства	100,0	119,7	122,5	140,1	144,4	145,8	142,3	153,5	167,6	169,0	
авіаційний	100,0	100,0	100,0	100,0	75,0	50,0	50,0	50,0	75,0	75,0	75,0
трубопровідний	100,0	96,8	96,4	78,7	78,6	57,6	56,9	66,5	74,3	69,9	73,6

Примітка: розробка авторів на основі [1, 2]

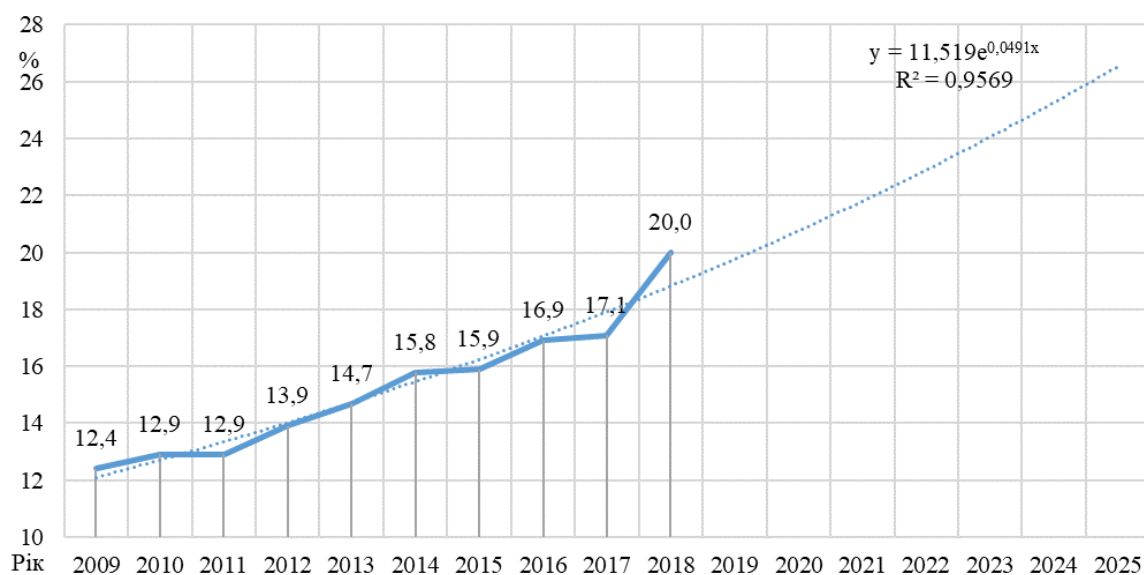


Рис. 1. Частка вантажообігу автомобільного транспорту України (2009–2018 рр.) з лінією тренду (2019–2025 рр.), %

Примітка: розробка авторів на основі [1, 2]

## Перевезення вантажів за видами транспорту України

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Транспорт, тис. т	1624773	1765610	1886536	1853344	1836579	1623219	1474277	1542500	1581928	1642881
Залізничний	391523,4	432897,0	469308,1	457454,5	443601,5	386276,5	349994,8	343433,5	339550,5	322342,1
Морський	4652,0	4067,8	4145,6	3457,5	3428,1	2805,3	3291,6	3032,5	2253,1	1892,0
Річковий	5145,5	6989,5	5720,9	4294,7	2840,5	3144,8	3155,5	3641,8	3640,2	3698,0
автомобільний – усього	1068857,9	1168218,8	1252390,3	1259697,7	1260767,5	1131312,7	1020604,0	1085663,4	1121674	1205531
Авіаційний	85,1	87,9	92,1	122,6	99,2	78,6	69,1	74,3	82,8	99,1
трубопровідний	154594,6	153436,6	154971,2	128439,8	125941,1	99679,5	97231,5	106729,2	114810,4	109418,2
Частка транспорту, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Залізничний	24,1	24,5	24,9	24,7	24,1	23,8	23,7	22,3	21,5	19,6
Морський	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Річковий	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
автомобільний – усього	65,8	66,2	66,4	68,0	68,6	69,7	69,3	70,4	70,9	73,4
Авіаційний	... <sup>(?)</sup>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
трубопровідний	9,5	8,7	8,2	6,9	6,9	6,1	6,6	6,9	7,3	6,7
Темп росту, % до 2009 р.	100,0	108,7	116,1	114,1	113	99,9	90,7	94,9	97,4	101,1
Залізничний	100,0	110,6	119,9	116,8	113,3	98,7	89,4	87,7	86,7	82,3
Морський	100,0	87,4	89,1	74,3	73,7	60,3	70,8	65,2	48,4	40,7
Річковий	100,0	135,8	111,2	83,5	55,2	61,1	61,3	70,8	70,7	71,9
автомобільний – усього	100,0	109,3	117,2	117,9	118	105,8	95,5	101,6	104,9	112,8
Авіаційний	100,0	103,3	108,2	144,1	116,6	92,4	81,2	87,3	97,3	116,5
трубопровідний	100,0	99,3	100,2	83,1	81,5	64,5	62,9	69	74,3	70,8

Примітка: розробка авторів на основі [1, 2]

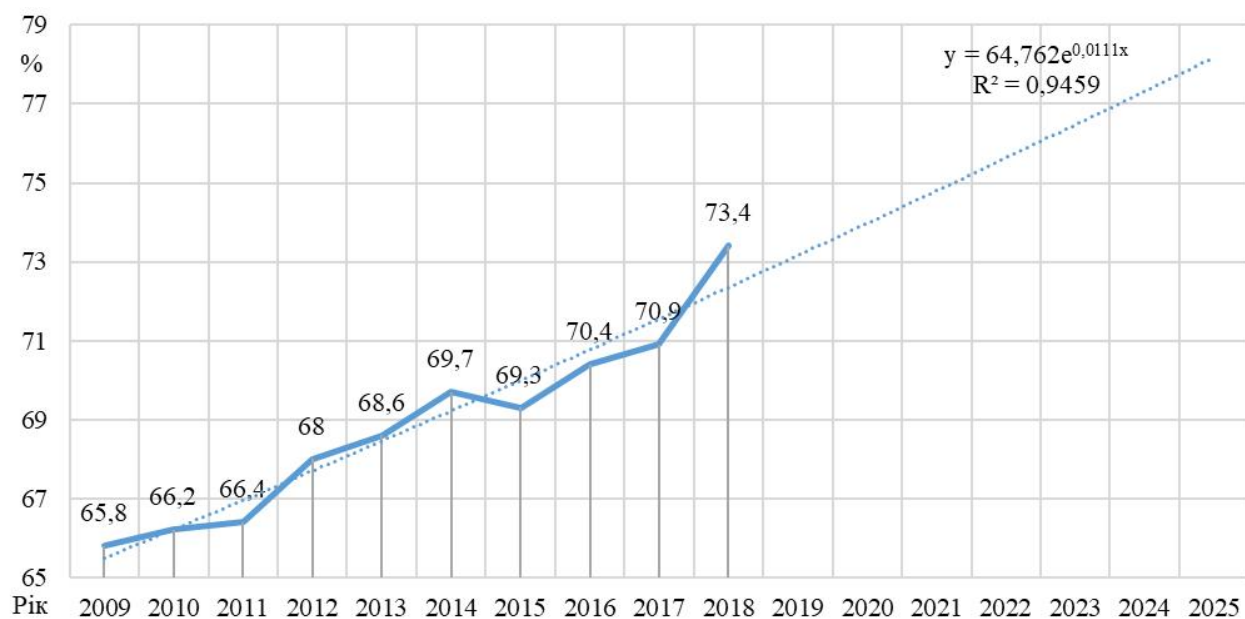


Рис. 2. Частка обсягу перевезень автомобільного транспорту України (2009–2018 рр.) з лінією тренду (2019–2025 рр.), %

Примітка: розробка авторів на основі [1, 2]

Подальшому використанню існуючих ринкових можливостей сприятиме формування та ефективна реалізація відповідної стратегії розвитку, спрямованої на задоволення потреб інноваційно та соціально зорієнтованої економіки в конкурентоспроможних, якісних і безпечних транспортних послугах і запровадження моделі «сталого мобільності», тобто з урахуванням широкої перспективи бачення майбутнього. Слід підкреслити, що стала мобільність виходить поза межі загальноєвропейського тренду і пов'язана із реалізацією чотирьох цілей глобальної політики: загальна доступність, ефективність, безпека і зелена мобільність.

Сучасні дослідники незаперечно дотримуються думки, що загальні стратегічні перетворення мають бути спрямовані на забезпечення розвитку всіх ланок галузі автомобільного транспорту. Зокрема П. А. Овчар підкреслює, що «автотранспортна галузь є надзвичайно важливим об'єктом регулювання із стратегічної точки зору» і має «розвиватись цілісно, що потребує формування певної системності» [3, с. 240]. Відповідно до тверджень К. М. Михайличенко реформування транспортного сектору має бути спрямоване не лише на залучення інвестицій для технічного і технологічного оновлення транспортної інфраструктури та рухомого складу, забезпечення стандартів якості та безпеки транспортних послуг, участі в обслуговуванні міжнародних вантажопотоків, зміцнення конкурентоспроможності та прискорення інтеграції національної транспортної системи, а й на підвищення ефективності роботи транспортних підприємств [4, с. 8].

Слід звернути увагу, що європейська галузева політика запроваджує механізми, що мають допомогти підприємствам автомобільного транспорту стати не тільки більш екологічними, а й ефективнішими та продуктивнішими [5]. Чинне європейське законодавство в сфері автомобільного транспорту встановлює загальні правила доступу до економічної діяльності на ринку, визначає мінімальні стандарти робочого часу, часу водіння та відпочинку (включаючи забезпечення дотримання та використання тахографів), затверджує мінімальні щорічні податки на транспортні засоби, загальні правила стягнення дорожніх зборів і зборів з користувачів для великовантажних транспортних засобів, погоджує максимальну вагу і розміри дорожніх транспортних засобів. Європейська комісія також сприяє збільшенню кількості безпечних місць для паркування уздовж транс'європейської дорожньої мережі.

Для формування сприятливих умов функціонування внутрішнього ринку дорожньо-транспортною стратегією ЄС планується оновити поточні правила та знизити адміністративне навантаження на підприємства автомобільного транспорту, зокрема завдяки запровадженню нових цифрових технологій [6], що надзвичайно актуально і для України, цифрова інфраструктура якої при збереженні сучасних тенденцій, за кількістю абонентів Інтернету по відношенню до наявного населення досягне середньоєвропейського рівня через більше ніж два роки [7]. Збільшення економічної ефективності мережі автомобільного транспорту зробить підприємства ЄС більш конкурентоспроможними на світовому ринку та обумовить створення додаткових робочих місць. З метою формування середовища добросовісної (справедливої) конкуренції та захисту прав працівників передбачається спростити процедури і поліпшити співпрацю між державами-членами з питань забезпечення адекватних умов організації праці та рівних умов ведення бізнесу для транспортних операторів [8]. В наслідок того, що викиди CO<sub>2</sub> від великовантажних транспортних засобів складають близько 30 % всіх викидів автомобільного транспорту, з метою декарбонізації надається підтримка виробництву екологічно чистого транспорту, створюється необхідна інфраструктура для альтернативного палива, заохочуються нові рішення і закладаються правові засади щодо стягнення плати з вантажних автомобілів за використання певних автомобільних доріг [9]. В наслідок того, що в країнах ЄС цифрові технології на автомобільному транспорті не стандартизовані та не використовуються повною мірою (зокрема в області електронного стягнення плати за проїзд національними системами не вистачає функціональної сумісності)

пропонуються загальні стандарти і платформи [109]. Цифрова узгодженість роботи автомобільного транспорту сприятиме підвищенню рівня дотримання дорожніх правил та безпеці руху транспортних засобів.

Головним документом, що конкретизує загальні концептуальні орієнтири розвитку вітчизняних галузевих підприємств є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р [11]. Відповідно до Національної стратегії конкурентоспроможна та ефективна транспортна система, інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти, безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт, безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція є пріоритетними напрямками реалізації, в рамках яких підприємства автомобільного транспорту безпосередньо стосуються такі завдання як: поступова лібералізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень; запровадження нового підходу ліцензування автомобільних перевізників, що вимагатиме бездоганної ділової репутації, фінансової спроможності, професійної компетентності персоналу та забезпечення процедури доступу до ринку автомобільних перевезень відповідно до існуючих європейських практик; впровадження Хартії Якості міжнародних автомобільних вантажних перевезень у системі багатосторонньої квоти дозволів ЄКМТ; оновлення рухомого складу; впровадження системи підтвердження професійної компетентності водіїв та персоналу автомобільного транспорту відповідно до європейських практик; впроваджені СМАРТ-тахографи на вантажних автомобілях та автобусах; створення Реєстру автомобільних перевізників, який включає базу порушень вимог законодавства; впровадження системи зборів з користувачів автодорогами в залежності від екологічного класу автомобіля, тощо [11].

Зазначені завдання певною мірою дотичні до завдань, визначених Європейською комісією для країн ЄС, і це об'єктивна узгодженість. Проте суттєво відрізняється рівень запровадження схвалених програмних заходів. Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року було затверджено у 2018 р. і поки що не оприлюднено достатньої інформації щодо моніторингу її реалізації.

Між тим саме плановірність реалізації сукупності завдань по кожному із встановлених стратегічних напрямів є надзвичайно важливою. Тим більше, що, як зазначають науковці Інституту економіки та прогнозування НАН України, «реалізація національної транспортної стратегії з метою вирішення проблеми повного, своєчасного, безперебійного та якісного задоволення попиту споживачів транспортних послуг з можливо мінімальними витратами вимагає випереджаючого розвитку транспортної системи стосовно економіки загалом» [12, с. 15]. Зважаючи на гостроту цілої низки проблем, зокрема пов'язаних з фізичним та моральним зношенням автотранспортної інфраструктури, невідповідністю її техніко-економічних характеристик сучасним вимогам, відсутність середньострокового та довгострокового стратегічного планування розвитку транспортної галузі поряд із співробітництвом з ЄС є викликами, що на сьогодні постали перед Україною [12, с. 12].

До того ж, як справедливо зазначає К. М. Михайличенко, Національна транспортна стратегія має вагомі недоліки. І головним недоліком є те, що «стратегія у запропонованому вигляді не дозволить змінити сутність деструктивних тенденцій та вирішити основні проблеми, характерні для сучасного транспорту України» [13, с. 86], зокрема подолати технологічну відсталість та неефективність роботи транспортних підприємств, розв'язати питання пов'язані із високим ступнем фізичного і морального зносу основних засобів, відсутністю фінансування для відтворення та модернізації рухомого складу та інфраструктури, низькою якістю та високою вартістю транспортних послуг, втратою Україною транзитних вантажопотоків.

Погоджуючись з думкою К. М. Михайличенко, що «мета та пріоритети розвитку транспортного сектору на перспективу» у Національній стратегії «сформульовані дуже загально і потребують уточнення» [13, с. 86], слід зауважити, що загалом визначені положення характеризується значним ступенем абстрактності формулювань, не мають належного рівня конкретизації передбачених результатів розвитку як транспортно-дорожнього комплексу в цілому, так і автомобільного транспорту зокрема, а головне, не визначають механізми і джерела реалізації стратегічних завдань, які у підсумку дозволять створити систему якісно нового рівня, що відповідає європейським та світовим стандартам.

Проте, якщо виходити з того, що будь-яка сучасна стратегія структурно «включає в себе наступні елементи: місію, бачення, цінності (керівні принципи), стратегічні цілі, плани заходів з їх досягнення, ризики реалізації стратегії» і в загальному вигляді складається з двох частин: перша (високорівнева) завжди передбачає якісні зміни, друга (практична) відрізняється конкретністю і прикладним характером (О. С. Вишневский [14, с. 11]), то така ситуація цілком зрозуміла. Затверджена транспортна стратегія значною мірою пов'язує загальний соціально-економічний контекст розвитку галузі з «онтологічною, гносеологічною та аксіологічною проблематикою» [14, с. 26] та формує першу (високорівневу) частину загального стратегічного бачення, а отже, потребує подальшої розробки відповідних планів заходів з оцінкою сукупності потенційних ризиків.

На даному етапі практична частина Національної транспортної стратегії знаходиться у стані свого формування. Виходячи з теорії стратегічного управління, плани заходів мають бути описані переважно кількісними показниками в окремих документах, як втім і бюджети та проекти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. З позиції загальноєвропейського бачення, практична частина стратегії повинна бути диференційована за галузями і будуватись як система допомогти підприємствам транспорту, в тому числі автомобільного, стати більш екологічними, ефективними та продуктивними. Інституційна підтримка процесу стратегічного розвитку економічних суб'єктів усіх ланок транспортної системи України – вихідна умова комплексної, цілеспрямованої трансформації та швидкого зростання параметрів функціонування національної транспортної системи до європейського та світового рівня.

За дослідженнями П. А. Овчара розвиток автотранспортної галузі слід розглядати двояко: з погляду забезпечення внутрішніх структурних змін, що спричиняє виникнення нових властивостей, функцій, ознак системи, та з погляду відновлення первинних властивостей, функцій, ознак системи, що можна досягнути як через цілеспрямований вплив, так і шляхом дерегулювання [3, с. 246]. Відповідно регулювання розвитку автомобільного транспорту, як галузі національної економіки, передбачає цілісний або вибірковий вплив на продукційні, економічні, еколого-технологічні, бізнесові, соціальні аспекти змін. На його думку, для України доволі актуальним є еколого-технологічний аспект. З чим важко не погодитись, зважаючи, що усі, виділені аспекти є доволі актуальними для України і за кожним криється низка проблем, що потребує системного вирішення і локальних удосконалень.

Проте саме такий акцент, що пріоритезує еколого-технологічні заходи, багато в чому узгоджується з позицією К. М. Михайличенко щодо бачення нової транспортної системи через призму подолання цілої сукупності проблем, зокрема технологічної відсталості, неефективності роботи транспортних підприємств, зносу основних засобів, недофінансування відтворення та модернізації транспортних об'єктів, неякісних і високовартісних транспортних послуг, спрямування вантажопотоків в обхід території України [13, с. 86]. Які, до речі, мають безпосереднє відношення до всіх галузей національної економіки України і не є унікальними для транспорту, тим більше автотранспортної галузі.

Поглянути на галузь автомобільного транспорту з позицій пошуку специфічних напрямів стратегічного розвитку автотранспортних підприємств, ні в якому разі не відкидаючи



загальноекономічної проблематики, дозволяють дослідження М. Н. Бідняка, В. В. Біліченко [18; 19], В. В. Біліченко, Є. В. Смирнова [22], О. П. Левченко [19], К. Л. Железняк [16], Г. В. Мітченко [20], С. В. Цимбал [17], І. В. Шевченко, Ю. А. Паламарчука [21], В. Г. Шинкаренка, О. В. Клепікова [15] та інші (табл. 4).

Таблиця 4

**Поліморфія підходів до формування стратегій автотранспортного підприємства**

Автор і джерело	Стратегії
В. Г. Шинкаренко, О. В. Клепікова [15, с. 80]	Функціональні стратегії (маркетингову, інвестиційну, операційну, інноваційної діяльності, інші)
К. Л. Железняк [16, с. 148]	Протистояння сильним сторонам конкурента; вакантної ніші; спеціалізації; виключної диференціації; зростання за рахунок придбань та поглинань; використання слабких сторін конкурента
С. В. Цимбал [17, с. 49]	Направлена на реалізацію транспортних засобів, запасних частин та матеріалів для них; пов'язана з розвитком системи перевезень; спрямована на відновлення та виготовлення окремих елементів автомобілів; пов'язана з переобладнанням рухомого складу; направлена на експедиційно-складські послуги; спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів; з надання послуг зі зберігання рухомого складу
М. Н. Бідняк, В. В. Біліченко [18, с. 1]	Контролю за витратами через оновлення та розширення парку транспортних засобів; фокусування (спеціалізації) з варіацією як спеціалізація за видами перевезень, за видами рухомого складу, внутрішня спеціалізація виробничо-технічної бази підприємства та ін.; диверсифікації з метою розширення сфери діяльності, зростання обсягів перевезень; скорочення з проведенням структурних, функціональних й організаційних змін і трансформацією підприємства
О. П. Левченко [19]	Стратегія розвитку автотранспортного підприємства (вищий рівень), стратегія ризик-менеджменту, портфельна та конкурентна стратегії (перший рівень), портфелі бізнес- і конкурентних стратегій (другий рівень), функціональні стратегії (третій рівень)
Г. В. Мітченко [20, с. 23–24]	Функціональні (портфельні і конкурентні), ризик-менеджменту, загальна стратегія розвитку автотранспортного підприємства
І. В. Шевченко та Ю. А. Паламарчук [21, с. 256]	Функціональні (маркетингова – придбання ринку, науково-дослідних та експериментально впроваджувальних робіт, виробнича (управління парком автомобілів); ресурсні (кадрів та соціального розвитку, матеріально-технічного забезпечення, технічного розвитку, організаційна, інвестиційна та фінансова)
В. В. Біліченко та Є. В. Смирнов [22, с. 30]	Технічного розвитку (збільшення присутності на ринку перевезення легких нафтопродуктів та ринку мінеральних будівельних сумішей)
Г. В. Мітченко [20, с. 30]	Маркетингові (портфельні, стратегії зростання, конкурентні стратегії; стратегії сегментації, позиціонування, маркетинг-мікс; стратегії-продуктові, цінові, просування, розподілу)

*Примітка: розробка авторів*

В. Г. Шинкаренко разом з О. В. Клепіковою підходить до питань стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту з позицій класичного поділу стратегій. Виділяючи функціональні стратегії (маркетингову, інвестиційну, операційну та інші), звертає увагу, що для досягнення цілей інноваційної діяльності розробляється набір відповідних стратегій [15, с. 80].

Так К. Л. Железняк звертає увагу, що автомобільний транспорт має велику кількість малих і середніх підприємств і в сучасних умовах в його діяльності бере участь значна кількість індивідуальних перевізників [16, с. 148]. Зважаючи на ці обставини він належить до фрагментарних галузей, в яких сумарна частка чотирьох провідних компаній становить менше 40 % ринку. Фрагментарні галузі мають такі ознаки, як низькі бар'єри для входу в галузь, незначні витрати, невеликий обсяг виробництва, як наслідок відсутня економія на масштабі, безпосередній зв'язок зі споживачем, різноманітність потреб, незначні фінансові накопичення, висока продуктова диференціація [16, с. 148]. Слід додати, що належність до фрагментарної галузі обумовлює для підприємств гарні можливості отримати вигоду від диференціації до конкурентів і обмеження потенційних вигід від розширення.

Виходячи з цього, для підвищення ефективності автомобільного транспорту, зокрема вантажних перевезень, К. Л. Железняк пропонує розглядати до застосовування стратегії: протистояння сильним сторонам конкурента; вакантної ніші; спеціалізації; виключної диференціації; зростання за рахунок придбань та поглинань; використання слабких сторін конкурента. Конкретизація вибору переважної стратегії залежить від теоретичних та методологічних підходів, визначених для фрагментарних галузей (створення та використання стандартних послуг, збільшення споживацької вартості за допомогою інтеграції товарів і послуг; вузька продуктова лінія; обслуговування вузького кола клієнтів; концентрація та максимальне використання ресурсів в межах вузької географічної території) [16, с. 148].

С. В. Цимбал за допомогою методу експертного опитування – безпосередньої оцінки з обґрунтованим числом експертів у 25 осіб [17, с. 44–48] було розглянуто такий перелік можливих стратегій розвитку автотранспортних підприємств: стратегія, направлена на реалізацію транспортних засобів, запасних частин та матеріалів для них; стратегія, пов'язана з розвитком системи перевезень; стратегія, спрямована на відновлення та виготовлення окремих елементів автомобілів; стратегія, пов'язана з переобладнанням рухомого складу; стратегія, направлена на експедиційно-складські послуги; стратегія, спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів; стратегія з надання послуг зі зберігання рухомого складу [17, с. 49].

Експерти, що брали участь у дослідженні, обрали для реалізації на типовому автотранспортному підприємстві дві стратегії розвитку. Перша спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів (передбачає проведення робіт з відновлення працездатності автомобілів, тобто ремонту окремих вузлів та агрегатів і створення універсальної станції технічного обслуговування). Друга передбачає розвиток системи перевезень (по вантажних перевезеннях стосується перевезення і виготовлення будівельних сумішей у бетонозмішувачах, перевезення борошна борошновозами, перевезення вантажів за допомогою малотонажних автомобілів, перевезення великих партій вантажів, що потребують спеціальних температурних умов транспортування, перевезення палива, перевезення небезпечних вантажів тощо) [17, с. 50]. За результатами експериментального дослідження на конкретному автотранспортному підприємстві за критерієм максимізації додаткового прибутку було встановлено, що найбільш ефективним варіантом розвитку є створення станції технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів з універсальними та спеціалізованими ремонтними постами [17, с. 145]. Проте зрозуміло, що кінцевий висновок залежить від сукупності локальних факторів впливу на процеси функціонування автотранспортного підприємства і від заданих параметрів стратегічного вектору та в даному випадку є оптимальним вибором за певних умов і вимог.

М. Н. Бідняк і В. В. Біліченко, розглядаючи та аналізуючи корпоративні та бізнес-стратегії розвитку, стверджують, що для підприємств автомобільного транспорту найбільш доцільними та реально можливими є: стратегія контролю за витратами, яка найефективніше може реалізуватись через оновлення та розширення парку транспортних засобів; стратегія фокусування (спеціалізації),

яка відносно автотранспортних підприємств може варіювати як спеціалізація за видами перевезень, за видами рухомого складу, внутрішня спеціалізація виробничо-технічної бази підприємства та ін.; стратегія диверсифікації, основною ціллю якої є розширення сфери діяльності, зростання обсягів перевезень; стратегія скорочення, яка, виходячи зі стратегічних альтернатив, полягає у проведенні структурних, функціональних й організаційних змін і може найбільш ефективно реалізуватися в проектах трансформації підприємства [18, с. 1]. За результатами кластерного аналізу та систематизації підприємств автомобільного транспорту на рівні Вінницького регіону В. В. Біліченко приходить до висновку про пріоритетність стратегій оновлення та розширення парку транспортних засобів, спеціалізації, диверсифікації та трансформації підприємств. Але звертає увагу, що успішна реалізація зазначених стратегій можлива з урахуванням необхідності усунення причини, що стримують використання методів стратегічного розвитку, та розробки короткострокових та довгострокових планів розвитку підприємств, проведення маркетингових досліджень, а також удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень.

За висновками О. В. Левченко, стратегія розвитку автотранспортного підприємства, формуючись на вищому рівні для підприємства в цілому, успішно реалізується на рівні підрозділу через стратегії більш низького порядку (на першому рівні через стратегію ризик-менеджменту, портфельну та конкурентну стратегії, на другому – портфелі бізнес- і конкурентних стратегій, на третьому – функціональні стратегії) [19, с. 7].

Г. В. Мітченко запропоновано матрицю стратегічного розвитку автотранспортних підприємств, яка відображає максимально раціональний стратегічний шлях. Матриця передбачає формування чотирьох квадрантів: квадрант найменшого ефекту (вихід на ринок або занепад на ринку); квадрант оптимального ефекту (оптимізація витрат); квадрант максимізації ефекту (висока конкурентоспроможність); квадрант розширення діяльності (позиціонування автотранспортних підприємств в нових сегментах з новими послугами) [20, с. 28]. Виходячи з цього і за результатами проведених досліджень зазначається, що в умовах змін маркетингового середовища з'являється потреба у веденні векторів інноваційності, при цьому напрям векторів інноваційності розділено на інноваційність продукту та інноваційність процесу, що дозволить забезпечувати конкурентоздатність підприємства за рахунок консолідації технологій та навичок і створювати нові товари та послуги для споживачів [20, с. 163]. Беручи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру транспортного підприємства, Г. В. Мітченко пропонує здійснювати розробку комплексу стратегій на трьох рівнях прийняття стратегічних рішень: функціональні стратегії (портфельні і конкурентні), стратегії ризик-менеджменту, загальна стратегія розвитку автотранспортного підприємства [20, с. 23–24].

Аналізуючи переваги і недоліки діяльності типового автотранспортного підприємства за результатами SWOT-аналізу, І. В. Шевченко та Ю. А. Паламарчук поділяють стратегії на функціональні і ресурсні. До функціональних справедливо відносять маркетингову стратегію (придбання ринку), стратегію науково-дослідних та експериментально впроваджувальних робіт та виробничу стратегію (управління парком автомобілів). До ресурсних – стратегію кадрів та соціального розвитку, стратегію матеріально-технічного забезпечення, стратегію технічного розвитку, організаційну, інвестиційну та фінансову стратегії [21, с. 256]. В. В. Біліченко та Є. В. Смирновим за результатами визначення ефективності та проведення SWOT-аналізу було конкретизовано стратегії технічного розвитку автотранспортного підприємства. Найбільш доцільними стратегіями технічного розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах визнано збільшення присутності на ринку перевезення легких нафтопродуктів та ринку мінеральних будівельних сумішей [22, с. 30]. Г. В. Мітченко в систему маркетингових стратегій включає групи таких стратегій, як (1) портфельні, стратегії зростання, конкурентні стратегії, (2) стратегії сегментації, позиціонування, маркетинг-мікс, (3) стратегії-продуктові, цінові, просування, розподілу [20, с. 30].

Узагальнюючи результати представлених наукових досліджень, можна зробити висновок, що стратегія розвитку автотранспортного підприємства, як втім і будь-якої соціально-економічної системи, є результатом цілезорієнтованого бачення пріоритетних напрямів трансформації економічної діяльності, що залежить від загального (регіонального, національного та глобального) соціально-економічного контексту, внутрішньогалузевих проблем та/або локальних проблем підприємства, критеріїв, функціональних завдань та рівня конкретизації складових системи стратегічного управління. Такий висновок корелюється з висновками науковців, сфокусованих на даній проблематиці. Зокрема у роботі О. В. Левченко зазначено, що немає єдиної точки зору вчених щодо кількості рівнів, назв, змісту та призначення стратегій, беручи до уваги специфіку діяльності й організаційну структуру автотранспортного підприємства [19, с. 7]. Знання щодо формування стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту знаходяться на етапі генерації наукової думки (Scientific Method and Knowledge [23]), ситуативні (Situating Knowledge [24]) і загалом є набором фактів, заснованих на доказах, отриманих в результаті теоретичного і експериментального пошуку (Science Information [25]).

Розгорнута наукова дискусія, тривалий і стійкий інтерес до тематики, варіювання фокусу залежно від сукупності чинників, необхідних для розуміння та пояснення досліджуваного процесу або явища, велика кількість понять та трактувань засвідчує гостроту проблематики, що вивчається, загальну невизначеність і багатоманітність вихідних умов і вимог, пояснює диференціацію концептуальних підходів та поліформію теоретичного базису, а також загалом описує процес наповнення конкретним і специфічним змістом класичний поділ стратегій. Академічна спільнота поділяє стратегії за чотирма основними видами [26, с. 6–9]: (1) корпоративна стратегія, спрямована на збільшення вартості бізнес-портфеля компаній, що дозволяє подолати своїх конкурентів; (2) бізнес стратегія, що зазвичай збігається з корпоративною стратегією і являє собою план дій із забезпечення успішної роботи в певному бізнес-напрямі; (3) функціональна стратегія – конкретизація процесів і дій, які мають бути виконані, використані, застосовані до ресурсів, у залежності та в узгодженості з корпоративною та бізнес- стратегіями (це: виробнича стратегія, стратегія I + D, маркетингова стратегія, стратегія людських ресурсів, технологічна стратегія, організаційна стратегія і фінансова стратегія); (4) операційна стратегія, передбачає пошук конкурентних переваг, що відрізняють компанію від конкурентів. Незалежно від різновиду, кожна із стратегій є інструментом розвитку, що закладає концептуальні засади та формалізує процес переходу з поточного до майбутнього більш досконалого кількісно-якісний стану соціально-економічної системи (підприємства, у т.ч. автомобільного транспорту). Очевидно, що операційна, функціональна та/або бізнес-стратегія описує планові процеси та дії у горизонті контекстного бачення. Але в будь-якому випадку у цьому баченні бажаного майбутнього закладено зміни, з відповідних позицій спрямовані на загальний соціально-економічний розвиток.

### **Висновки**

Дослідження загальних макроекономічних трендів на ринку вантажоперевезень продемонструвало наявність широких ринкових можливостей розвитку підприємств автомобільного транспорту. Завдяки конкурентним перевагам автомобільного транспорту, змінам, що відбуваються в національній економіці, європейській орієнтації розвитку національної соціально-економічної системи та вагомому значенню автомобільних перевезень у країнах ЄС, до 2025 р. частку вантажообігу автомобільного транспорту може бути збільшено до 26,4 %, а вантажопотоку – до 78,2 %. Зростання не радикальне, але свідчить про стійкі ринкові позиції автотранспортних підприємств та висхідний тренд (Uptrend) обсягів вантажних перевезень, а отже, наявність потенціалу зростання масштабів економічної діяльності. Систематизація теоретичних підходів в контексті виявлення специфічних галузевих стратегій обумовила ряд висновків. По-перше, стратегія розвитку автотранспортного підприємства є результатом цілезорієнтованого бачення пріоритетних напрямів трансформації економічної діяльності. По-друге, знання щодо формування

стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту знаходяться на етапі генерації наукової думки, ситуативні та є набором фактів, заснованих на доказах, отриманих в результаті теоретичного і експериментального пошуку. По-третє, диференціація концептуальних підходів та поліформія теоретичного базису створює наукову дискусію щодо специфічного змісту класичних видів стратегій, а саме корпоративної, бізнес-, функціональної та операційної, не змінюючи загально-прийнятої класифікації.

### Перспективи подальших досліджень

Останні соціально-економічні потрясіння, постійний вплив завчасно непередбачуваних явищ на результати економічної діяльності змушують підприємства безперервно переглядати межі реалізації стратегічних задач і своєчасно розробляти гнучкі, але ефективні стратегії. З одного боку, проблеми в конкурентному середовищі на ринку транспортних послуг стали джерелом багатьох загроз. З іншого, – інвестори в нестабільній економічній ситуації вимагають зростання прибутку від капітальних вкладень, щоб врівноважити зростаючий ризик. Як наслідок, продовженням даного дослідження має стати пошук напрямів формування стратегії підприємствами автомобільного транспорту, що сприяють стабільності, відновленню і стійкості ділових операцій в нестабільних економічних умовах, та зорієнтовані на створення вартості, а отже, на інвестуванні з прибутковістю, що перевищує вартість капіталу.

### Список використаних літературних джерел

1. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.09.2020 р.)
2. Транспорт і зв'язок України – 2018. – К.: Державна служба статистики України, 2019. – 154 с.
3. Овчар П. А. Регулювання розвитком автотранспортної галузі в умовах трансформації національної економіки. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Київ, 2019. – 434 с. URL: <https://nam.kiev.ua/files/tesis/dyssh-ovchar.pdf> (дата звернення: 17.09.2020 р.)
4. Михайличенко К. М. Оцінка прогресу у реформуванні транспортного сектору економіки та актуальні завдання на майбутнє / К. М. Михайличенко // Стратегічні пріоритети. – 2016. – № 3. – С. 253– URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2016\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_3_31) (дата звернення: 17.09.2020 р.)
5. European Commission / Transport / Transport modes / Road / Road initiative web tool / The themes of the Road Transport Strategy URL: [https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives_en) (accessed at: 18.09.2020 р.)
6. Shaping the future of mobility – Making vision a reality: Factsheets European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-overall.pdf> (accessed at: 18.09.2020 р.)
7. Яновська В.П. Інтенсивність цифровізації економіки України (2020) // Економіка України. № 9. 5–20 с. URL: [http://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=408](http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=408) (дата звернення: 25.09.2020)
8. Socially fair and competitive: Factsheets European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-i.pdf> (accessed at: 18.09.2020 р.)
9. Encouraging clean and sustainable mobility: Factsheets European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-iii.pdf> (accessed at: 18.09.2020 р.)
10. Harnessing the benefits of automation, connectivity and smart mobility services: Factsheets European Commission URL: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-ii.pdf> (accessed at: 18.09.2020 р.)
11. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.09.2020 р.)
12. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук О.І. Никифорок; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2018. – 200 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/300.pdf> (дата звернення: 18.09.2020 р.)
13. Михайличенко К. М. Транспортна стратегія у національних інтересах України / К. М. Михайличенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2017. – № 2. – С. 82–94.

14. Вишне夫斯基 А. С. Общая теория стратегирования: от парадигмы к практике использования: монография / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Киев, 2018. – 168 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono\\_Vishnevskiy\\_rus\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_rus_2018.pdf) (дата звернення: 18.09.2020 р.)
15. Шинкаренко В. Г. Система управління інноваційною діяльністю в АТП / В. Г. Шинкаренко, О. В. Клепікова // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 16. – 2010. – С. 73-82.
16. Железняк К. Л. Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства як елемента фрагментарної галузі / К. Л. Железняк // Вісник Національного транспортного університету. В 2-х частинах. Ч. 2. – К. : НТУ, 2012. – Випуск 26. – С. 147–150.
17. Цимбал С. В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.22.20 – експлуатація та ремонт засобів транспорту. – Вінниця, 2015. – 167 с. URL: [http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbol\\_dis.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbol_dis.pdf) (дата звернення: 23.09.2020 р.)
18. Бідняк М. Н. Стратегічний розвиток виробничих систем автомобільного транспорту / М. Н. Бідняк, В. В. Біліченко. URL: [http://atm.vntu.edu.ua/articles/ne\\_fahovi/10.pdf](http://atm.vntu.edu.ua/articles/ne_fahovi/10.pdf) (дата звернення: 23.09.2020 р.)
19. Левченко О. П. Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття вченого ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Українська державна академія залізничного транспорту, Міністерство освіти і науки України. – Харків, 2005. – 20 с. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/ard/2005/05lopap.pdf> (дата звернення: 23.09.2020 р.)
20. Мітченко Г. В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту. Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний Транспортний Університет, Міністерство освіти і науки України. – Київ, 2015. – 211 с. URL: [http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko\\_dis.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko_dis.pdf) (дата звернення: 23.09.2020 р.)
21. Шевченко І. В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах / І. В. Шевченко, Ю. А. Паламарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 263–266 URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_3/263-266.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/263-266.pdf) (дата звернення: 23.09.2020 р.)
22. Біліченко В. В. Визначення стратегії технічного розвитку автотранспортного підприємства (на прикладі ПП «Автотранском») / В. В. Біліченко, Є. В. Смирнов // Вісник машинобудування та транспорту № 2 (4), 2016. – С. 29–36 URL: <https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/view/51/54> (дата звернення: 23.09.2020 р.)
23. Harold N. Scientific Method and Knowledge / Harold N. Lee // Philosophy of Science. – Vol. 10, № 2. – Apr., 1943. – pp. 67–74 (8 pages). Published By: The University of Chicago Press URL: <https://www.jstor.org/stable/184289> (accessed at: 23.09.2020 р.)
24. Hunter L. Situated Knowledge / In: Riley S.R., Hunter Lynette (eds) // Mapping Landscapes for Performance as Research. Palgrave Macmillan, London. – 2009. – pp. 151–152 (2 pages). [https://doi.org/10.1057/9780230244481\\_23](https://doi.org/10.1057/9780230244481_23) URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230244481\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230244481_23) (accessed at: 23.09.2020 р.)
25. Lueg C. Information, knowledge, and networked minds / Christopher Lueg // Journal of Knowledge Management. – Vol. 5 No. 2. – 2001. – pp. 151-160. <https://doi.org/10.1108/13673270110393194> URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270110393194/full/html> (accessed at: 23.09.2020 р.)
26. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive / Guillermo Fuertes, Miguel Alfaro, Manuel Vargas, Sebastian Gutierrez, Rodrigo Ternero, and Jorge Sabattin. Academic Editor: Kevser Dincer // Hindawi Journal of Engineering Volume 2020, Article ID 6253013, 21 p. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013> URL: <https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/> (accessed at: 25.09.2020 р.)

#### Референс

1. Derzhavna sluzhba staty`sty`ky` Ukrainy` [State Statistics Service of Ukraine] Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed at: 06.09.2020) (in Ukrainian)
2. Transport i zv'yazok Ukrainy`-2018. [Transport and communication of Ukraine - 2018]. K.: Derzhavna sluzhba staty`sty`ky` Ukrainy`, 2019. 154, (in Ukrainian)

3. Ovchar P. A. (2019) *Regulyuvannya rozvytkom avtotransportnoyi galuzi v umovax transformaciyi nacional'noyi ekonomiky*. [Regulation of the development of the motor transport industry in the conditions of transformation of the national economy]. Rukopy's. Dy'sertaciya na zdobuttya naukovogo stupenya doktora ekonomichny'x nauk za special'nistyu 08.00.03 – ekonomika ta upravlinnya nacional'ny'm gospodarstvom. – Ky'yiv. Retrieved from: <https://nam.kiev.ua/files/tesis/dysov-ovchar.pdf> (accessed at: 17.09.2020) (in Ukrainian)
4. My'xajly'chenko K. M. (2016) *Ocinka progresu u reformuvanni transportnogo sektoru ekonomiky ta aktual'ni zavdannya na majbutnye* [Assessment of progress in reforming the transport sector of the economy and current challenges for the future]. *Strategichni priorytety*, No 3, 253–262 Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2016\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_3_31) (accessed at: 17.09.2020) (in Ukrainian)
5. European Commission / Transport / Transport modes / Road / Road initiative web tool / The themes of the Road Transport Strategy. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/road/road-initiatives_en) (accessed at: 18.09.2020)
6. *Shaping the future of mobility – Making vision a reality: Factsheets European Commission*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-overall.pdf> (accessed at: 18.09.2020)
7. Yanov's'ka V.P. *Intensyvnist' cy'frovizaciyi ekonomiky Ukrainy* (2020) [Intensity of digitalization of Ukraine's economy (2020)]. *Ekonomika Ukrainy*, No9, 5–20 Retrieved from: [http://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=408](http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=408) (accessed at: 25.09.2020) (in Ukrainian)
8. *Socially fair and competitive: Factsheets European Commission*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-i.pdf> (accessed at: 18.09.2020)
9. *Encouraging clean and sustainable mobility: Factsheets European Commission*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-iii.pdf> (accessed at: 18.09.2020)
10. *Harnessing the benefits of automation, connectivity and smart mobility services: Factsheets European Commission*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/mobility-package-factsheet-ii.pdf> (accessed at: 18.09.2020)
11. *Nacional'na transportna strategiya Ukrainy na period do 2030 roku, sxvalena rozporjadzhennyam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 travnya 2018 r. No 430-r* [National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 30, 2018, No 430-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (accessed at: 17.09.2020) (in Ukrainian)
12. Ny'ky'foruk O.I. (red) (2018) *Rozvytok transportu z metoyu vidnovlennya i zrostannya ukrayins'koyi ekonomiky: naukova dopovid* [Development of transport in order to restore and grow the Ukrainian economy]. K. Retrieved from: <http://ief.org.ua/docs/sr/300.pdf> (accessed at: 18.09.2020) (in Ukrainian)
13. My'xajly'chenko K. M. (2017). *Transportna strategiya u nacional'ny'x interesax Ukrainy* [Transport strategy in the national interests of Ukraine]. *Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finansy, pravo*, 2, 82–94. (in Ukrainian)
14. Vy'shnevsky'j A. S. (2018) *Obshhaya teorya strategirovaniya: ot paradygmy k praktyke y'spol'zovaniya: monografyia* [General theory of strategizing: from paradigm to practice of use: monograph] Ky'ev. Retrieved from: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono\\_Vishnevskiy\\_rus\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_rus_2018.pdf) (accessed at: 18.09.2020) (in Ukrainian)
15. Shy'nkarenko V. G., Klepikova O. V. (2010) *Systema upravlinnya innovacijnoyu diyal'nistyu v ATP* [Innovation management system in motor transport enterprises]. *Ekonomika transportnogo kompleksu*. Vy'p. 16., 73-82. (in Ukrainian)
16. Zheleznyak K.L. (2012). *Vy'bir strategiyi rozvytku avtotransportnogo pidpr'yemstva yak elementa fragmentaranoi galuzi* [Choice of strategy of development of the motor transport enterprise as an element of fragmentary branch]. *Visnyk Nacional'nogo transportnogo universy'tetu. V 2-x chasty'nax. Ch. 2*. K.: NTU, Vy'pusk 26. (in Ukrainian)
17. Cy'mbal S.V. (2015) *Obg'runtuvannya strategij ta variantiv rozvytku avtotransportny'x pidpr'yemstv*. [Substantiation of strategies and options for the development of motor transport enterprises] Rukopy's. Dy'sertaciya na zdobuttya naukovogo stupenya kandydata texnichny'x nauk za special'nistyu 05.22.20 – ekspluataciya ta remont zasobiv transportu. Vinny'cya. Retrieved from: [http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbal\\_dis.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbal_dis.pdf) (accessed at: 23.09.2020) (in Ukrainian)
18. Bidnyak M. N., Bilichenko V. V. *Strategichny'j rozvytok vy'robny'chy'x sy'stem avtomobil'nogo transportu* [Strategic development of road transport production systems]. Retrieved from: [http://atm.vntu.edu.ua/articles/ne\\_fahovi/10.pdf](http://atm.vntu.edu.ua/articles/ne_fahovi/10.pdf) (accessed at: 23.09.2020) (in Ukrainian)

19. Levchenko O.P. (2005). Formuvannya strategiyi rozvytku avtotransportny`x pidpry`emstv. [Formation of strategy of development of motor transport enterprises]. Avtoreferat dy`sertatsiyi na zdobuttya vchenogo stupenya kandy`dat ekonomichny`x nauk za special`nistyu 08.06.01 ekonomika, organizaciya i upravlinnya pidpry`emstvamy`. Ukrayins`ka derzhavna akademiya zalizny`chnogo transportu, Ministerstvo osvity` i nauky` Ukrayiny`. Xarkiv. Retrieved from: <http://base.dnsgb.com.ua/files/ard/2005/05lopap.pdf> (accessed at: 23.09.2020) (in Ukrainian)
20. Mitchenko G. V. (2015) Organizacijno-ekonomichne zabezpechennya strategichnogo markety`ngu na pidpry`emstvax avtomobil`nogo transportu. [Organizational and economic support of strategic marketing at road transport enterprises]. Dy`sertatsiya na zdobuttya vchenogo stupenya kandy`dat ekonomichny`x nauk za special`nistyu 08.00.04 Ekonomika ta upravlinnya pidpry`emstvamy` (za vy`damy` ekonomichnoyi diyal`nosti). Nacional`ny`j Transportny`j Universy`tet, Ministerstvo osvity` i nauky` Ukrayiny`. Retrieved from: [http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko\\_dis.pdf](http://diser.ntu.edu.ua/Mitchenko_dis.pdf) (accessed at: 23.09.2020) (in Ukrainian)
21. Shevchenko I.V., Palamarchuk Yu.A. (2011) Zabezpechennya strategichnogo upravlinnya na avtotransportny`x pidpry`emstvax [Ensuring strategic management of trucking companies]. Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu. # 3. T. 3. 263–266. Retrieved from: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_3/263-266.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/263-266.pdf) (accessed at: 23.09.2020) (in Ukrainian)
22. Bilichenko V.V., Smy`mov Ye.V. (2016) Vy`znachennya strategiyi texnichnogo rozvytku avtotransportnogo pidpry`emstva (na pry`kladi PP «Avtotranskom») [Definition of strategy of technical development of the motor transport enterprise (on an example of the Avtotransky enterprise)]. Visny`k mashy`nobuduvannya ta transportu, # 2 (4), 29–36. Retrieved from: <https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/view/51/54> (accessed at: 23.09.2020) (in Ukrainian)
23. Harold N. (1943) Scientific Method and Knowledge . Philosophy of Science. Vol. 10, No 2. Apr., pp. 67–74. Published By: The University of Chicago Press. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/184289> (accessed at: 23.09.2020)
24. Riley S.R., Hunter Lynette (eds). (2009) Situated Knowledge. Mapping Landscapes for Performance as Research. Palgrave Macmillan, London. pp. 151–152. Retrieved from: [https://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230244481\\_23](https://link.springer.com/chapter/10.1057%2F9780230244481_23) (accessed at: 23.09.2020) [https://doi.org/10.1057/9780230244481\\_23](https://doi.org/10.1057/9780230244481_23)
25. Lueg C. (2001) Information, knowledge, and networked minds Journal of Knowledge Management. – Vol. 5 No. 2. pp. 151-160. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270110393194/full/html> (accessed at: 23.09.2020) <https://doi.org/10.1108/13673270110393194>
26. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review – Descriptive. Guillermo Fuertes, Miguel Alfaro, Manuel Vargas, Sebastian Gutierrez, Rodrigo Ternero, and Jorge Sabattin. Academic Editor: Kevser Dincer. Hindawi Journal of Engineering Volume 2020, Article ID 6253013, 21 p. Retrieved from: <https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/> (accessed at: 25.09.2020) <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

**V. P. Yanovska, A.V. Kyrychenko**

State University of Infrastructure and Technologies

National Transport University

#### **SPECIFICITY OF THE FORMATION OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF NATIONAL ROAD CARRIERS**

© Yanovska V.P., Kyrychenko A.V., 2020

**The development of road transport enterprises is in the interests of many shareholders, so the studying of theoretical, methodological and applied aspects of strategy formation is extremely important. The aim of the article is to study the general macroeconomic trends on the Freight market and systematize theoretical approaches in the context of identifying specific industry strategies. The methodological basis is a quantitative and qualitative analysis of the strategic opportunities of motor transport enterprises. Some issues, connected with the formation process and approaches to the**



strategies classification of road transport enterprises have been studied by M.N. Bednyak, V.V. Bilichenko, K.L. Zheleznyak, O.V. Klepikova, O.P. Levchenko, G.V. Mitchenko, Yu. A. Palamarchuk, E.V. Smirnova, I.V. Shevchenko, V.G. Shinkarenko, S.V. Tsymbal and others.

The studying of general macroeconomic trends has demonstrated the existence of market opportunities for the development of road transport enterprises. Due to competitive advantages, changes in the national economy, the European development orientation of the national socio-economic system and the importance of road transport in the EU, the volume of freight traffic will increase. Systematization of theoretical approaches in the context of identifying specific industry strategies has led to a number of conclusions: the development strategy of the motor transport enterprise is the result of a focused vision of the priority areas of economic activity transformation; knowledge on the formation of the development road transport enterprises strategy is at the stage of generation scientific thought, situational and is a set of facts based on the results of theoretical and experimental research; differentiation of conceptual approaches and polygraphy of the theoretical basis creates a scientific discussion on the specific content classical types of strategies without changing the generally accepted classification.

The main aspects of this studying are to find ways to form a strategy for road transport companies that can lead to stability, recovery and sustainability of business operations in unstable economic conditions, and are oriented on value creation, investing with a return higher than the cost of capital.

**Key words:** European integration, development strategy, transport market, freight transportation, road transport, motor transport enterprises