

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІЙНИ\*

©2023 ПАЛИВОДА О. М.

УДК 658.6  
JEL: L91; R48

### Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни

Нинішня ситуація вимагає від транспортних компаній при розробці стратегій розвитку одночасного врахування двох чинників: по-перше, функціонування в умовах війни й отримання великих збитків унаслідок руйнувань; по-друге, необхідності прискореної інтеграції в економічний простір ЄС. Протистояння агресії та повоєнне відновлення транспортної системи України вимагають вироблення нових стратегій функціонування та розвитку транспортних підприємств. Представлене дослідження спрямоване на обґрунтування пріоритетних стратегічних цілей для транспортних компаній з урахуванням європейської Стратегії стійкої та розумної мобільності та стану транспортної галузі України в умовах війни. У результаті статистичного аналізу емпіричних даних було охарактеризовано поточний господарський стан транспортної галузі України; виділено його основні тенденції та проблеми; проаналізовано ключовий документ європейської транспортної політики – Стратегію стійкої та розумної мобільності; систематизовано конкретні зміни європейської транспортної системи на шляху до розумного та сталого розвитку; а також обґрунтовано пріоритетні стратегічні цілі для українських транспортних компаній, які варто враховувати при виборі стратегії розвитку. Зокрема, автором було визначено вісім стратегічних цілей, серед яких: посилення процесів цифровізації та екологізації при організації й управлінні перевезеннями; забезпечення доступності транспорту; реалізація соціальних завдань; посилення мультимодальних та інтеграційних підходів; розробка розумних технологій та ін. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка й апробування методики відбору оптимальної стратегії розвитку на основі встановлених пріоритетних цілей, обґрунтування портфеля стратегій розвитку для транспортних підприємств України з урахуванням поглиблення європейської інтеграції та війни.

**Ключові слова:** стратегії розвитку, стратегічні цілі, транспорт, євроінтеграція, транспортна інфраструктура.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Паливода Олена Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [Palyvoda\\_olena@ukr.net](mailto:Palyvoda_olena@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9714-9765>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-1183-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36081316100>

UDC 658.6  
JEL: L91; R48

### **Palyvoda O. M. Growth Strategies for Transport Enterprises of Ukraine in the Conditions of European Integration and War**

The current situation requires transport companies to simultaneously take into account two factors when making decision in regard of development strategies: firstly, functioning in wartime conditions and receiving large losses due to destruction, secondly, the need for accelerated integration into the EU economic space. Resistance to aggression and the post-war restoration of the transport system of Ukraine require the development of new strategies for the functioning and development of transport enterprises. The presented study is aimed at substantiating priority strategic goals for transport companies, taking into account the European Strategy for sustainable and smart mobility and the state of the transport industry of Ukraine in wartime conditions. As a result of the statistical analysis of empirical data, the current economic state of the transport industry of Ukraine was characterized, its main trends and problems were highlighted, the key document of European transport policy – the Strategy of sustainable and smart mobility was analyzed, specific changes in the European transport system on the way to smart and sustainable development were systematized, and priority strategic goals for Ukrainian transport companies that should be taken into account when choosing a development strategy were substantiated. In particular, the author identifies eight strategic goals, among which are: strengthening the processes of digitalization and greening in the organization and management of transportation; ensuring the availability of transport; implementing social tasks; strengthening multimodal and integration approaches; developing smart technologies, etc. Prospects for further research in this direction are the development and testing of the methodology for selecting the optimal development strategy based on the established priority goals, the substantiation of the portfolio of development strategies for transport enterprises of Ukraine, taking into account the deepening of European integration and war.

**Keywords:** development strategies, strategic goals, transport, European integration, transport infrastructure.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Palyvoda Olena M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** [Palyvoda\\_olena@ukr.net](mailto:Palyvoda_olena@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9714-9765>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-1183-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36081316100>

\* Дослідження виконано в межах Модуля «Транспортна політика ЄС» програми Еразмус+ напрямку Жана Моне (№ 619652-EPP-1-2020-1-UA-EPP1MO-MODULE).

**Р**озвиток і стійке функціонування транспортної системи країни є ключовим елементом ефективного розвитку національної економіки, її обороноздатності та безпеки. Ця аксіома вчергове дістала чітке та доказове підтвердження після початку широкомасштабних військових дій, які розгорнулися на території України внаслідок російської агресії. Ефективність воєнної відсічі ворогу та економічної стійкості країни, особливо в перші місяці війни, прямо залежала від здатності транспортної системи своєчасно здійснювати перевезення у відповідних обсягах і термінах. Численні атаки на морські та авіаційні порти призвели до повного блокування авіаційних і часткового блокування морських перевезень. Робота наземного транспорту та його інфраструктури значно ускладнилася. Міжнародні перевезення вантажів в Україні сьогодні здійснюються трьома основними шляхами: через порти Дунайського регіону (Ренійським, Ізмаїльським та Усть-Дунайським морськими портами); через порти «Великої Одеси» (Одеським і морськими портами «Південний» та «Чорноморськ»); наземним транспортом через пункти пропуску та контролю на державному кордоні України з Молдовою та країнами ЄС. Подальше протистояння ворогу та післявоєнне відновлення України вимагають від науковців та практиків, які працюють у сфері транспорту, вироблення нових стратегій функціонування та розвитку транспортних підприємств. Ці стратегії мають забезпечувати вирішення одночасно двох актуальних завдань: по-перше, відновлення та побудови транспортної системи на засадах економічної стійкості та національної безпеки; по-друге, адаптації до європейських транспортних стратегій і стандартів у рамках процесів економічної інтеграції України з ЄС.

Проблемам розвитку транспортної системи в умовах європейської інтеграції присвячені наукові дослідження таких вітчизняних учених, як: Амоша О. І., Боняр С. В., Григорак М. Ю., Гришина, Л. О., Гречан А. П., Данілова Є. І., Дикань В. Л., Карпенко О. М., Смерічевська С. В., Жаліло Я. А. та інших. Дослідження зазначених науковців зосереджені на проблемах стратегічних напрямів трансформації державної транспортної політики, оцінюванні стану транспортно-логістичного комплексу України та визначенні напрямів його розвитку для забезпечення ефективного розвитку країни на шляху європейської інтеграції, а також на визначенні перспектив транспортного сектора в євроінтеграційних процесах і посиленні конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародних ринках.

Проте варто зазначити, що в умовах, які сьогодні сформувалися, наявних теоретичних і практичних розробок щодо стратегій розвитку вітчизняних транспортних компаній недостатньо, адже нагальною потребою є зміна пріоритетів у стратегіях розвитку та виборі стратегічних цілей порівняно з довоєнним

періодом. Саме тому наукова розробка окресленого кола проблем є зараз особливо актуальною.

У зв'язку з цим *метою* статті є обґрунтування пріоритетних стратегічних цілей для транспортних компаній з урахуванням європейської Стратегії стійкої та розумної мобільності та стану транспортної галузі України.

Для досягнення мети представлено дослідження були виконані такі *завдання*:

- ✦ досліджено поточний стан транспортної галузі України;
- ✦ проаналізовано документи Європейської комісії щодо поточної транспортної політики ЄС;
- ✦ обґрунтовано пріоритетні стратегічні цілі, урахування яких є доцільним при розробці сучасних стратегій розвитку в українських транспортних компаніях.

У ході проведення дослідження було використано такі *наукові методи*, як статистичний аналіз і синтез, дедукція, групування та систематизація.

**В**оєнні дії, які відбуваються на території України, спричинили значні руйнування транспорту та транспортної інфраструктури. За даними Київської школи економіки [1], станом на лютий 2023 р. збитки транспортної інфраструктури становлять \$36,2 млрд, а транспортних засобів – \$3,1 млрд і продовжують зростати. Від початку воєнних дій було зруйновано або пошкоджено понад 25 тисяч кілометрів доріг державного та місцевого значення, 344 мости та мостові переходи, 19 аеродромів, зокрема 12 цивільних і 7 аеродромів подвійного призначення (без урахування військових аеродромів). Загальні прямі втрати залізниці оцінюються в \$4,3 млрд авіаційної галузі – \$2,14 млрд [1].

У довоєнний час розвиток транспортних перевезень, починаючи з 2000 р., носив різноспрямовану динаміку, що було обумовлено періодами промислового зростання (2000–2008 рр.) і спаду виробництва (зокрема, 2008 р), втратами територій у зв'язку з анексією Криму та окупацією частини Донецької та Луганської областей у 2014 р. (табл. 1).

Входження України як важливого гравця на міжнародні ринки, зокрема аграрної, хімічної, металургійної продукції, зумовило значне зростання експортних операцій та, як результат, – відповідне зростання міжнародних перевезень. Так, Україна є 3-м експортером ячменю, 4-м – кукурудзи та 5-м – пшениці на світовому ринку. Експерти зазначають, що 2022 р. міг би стати рекордним для України за обсягом експорту за всю історію незалежності, якби не повномасштабне вторгнення Росії (рис. 1) [3]. Зокрема, у січні-лютому 2022 р. вітчизняний експорт демонстрував 34% приросту, порівняно з аналогічним періодом 2021 р. Проте вже в березні скорочення становило 50% [3].

За результатами 2022 р. експорт товарів з України скоротився на 35% порівняно з 2021 р. Найбільш

## Обсяги перевезення вантажів за видами транспорту України, млн т

Рік	Залізничний	Автомобільний	Водний	Трубопровід	Авіаційний	Разом
2000	295,9	938,9	14,7	218,2	0,0	1482,4
2001	313,1	977,3	15,2	216,4	0,0	1537,2
2002	330,2	947,3	16,4	201,3	0,1	1511,6
2003	363,4	973,3	18,8	216,7	0,1	1591,1
2004	388,3	1027,4	20,7	220,9	0,1	1678,0
2005	378,9	1120,7	21,4	212,6	0,1	1755,2
2006	398,1	1167,2	23,0	203,7	0,1	1815,1
2007	415,9	1255,2	24,2	196,0	0,1	1915,7
2008	399,7	1266,6	19,5	186,8	0,1	1892,2
2009	322,2	1068,9	9,8	154,6	0,1	1565,4
2010	358,0	1168,2	11,1	153,4	0,1	1701,8
2011	388,7	1252,4	9,9	155,0	0,1	1815,9
2012	378,1	1259,7	7,8	128,4	0,1	1781,9
2013	377,3	1260,8	6,3	125,9	0,1	1776,7
2014	325,2	1131,3	6,0	99,7	0,1	1568,1
2015	294,3	1020,6	6,4	97,2	0,1	1425,1
2016	292,1	1085,7	6,7	106,7	0,1	1497,9
2017	277,3	1121,7	5,9	114,8	0,1	1525,6
2018	267,6	1205,5	5,6	109,4	0,1	1593,9
2019	262,6	1147,0	6,1	112,7	0,1	1534,7
2020	261,3	1232,4	5,6	97,5	0,1	1602,4
2021	313,4	244,0	5,3	77,6	0,1	640,4
2022 (січень)	26,2	13,9	0,3	6,0	0,01	242,7

Джерело: побудовано на основі [2].

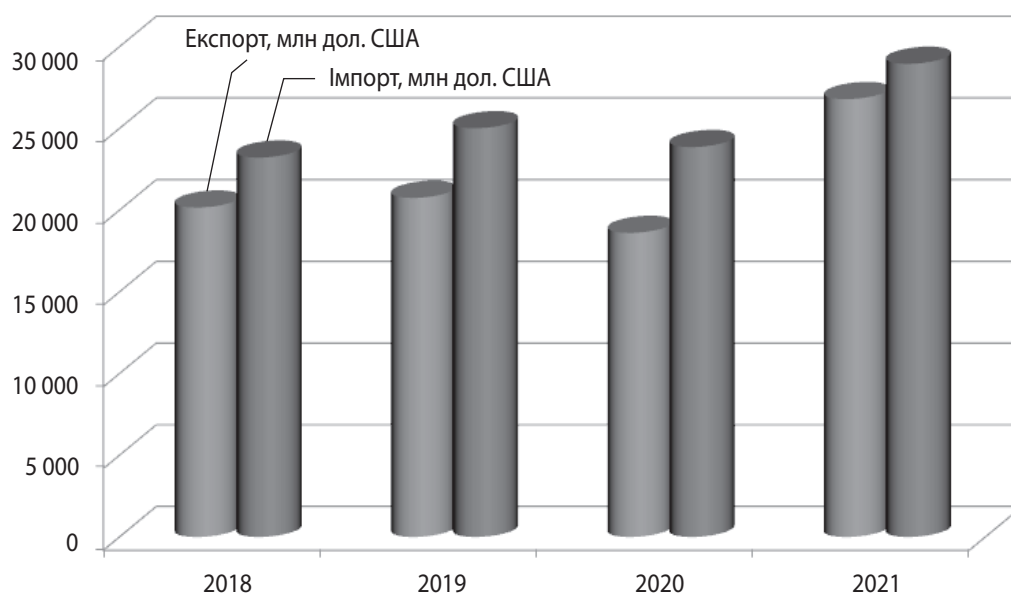


Рис. 1. Зовнішня торгівля України з країнами ЄС, млн дол. США

Джерело: побудовано на основі [2].

експортованими товарами серед промислових секторів залишається агро- та харчова продукція, що становить 53% від загального експорту товарів у 2022 р. Другими за обсягом експорту були метали – 13,6%, третім – сектор мінеральних продуктів, який склав 9,8%. Найбільш постраждалими секторами є металургія (–62,5%), хімія (–54,3%), мінерали (–48,6%) та папір (–48%). У 2022 р. Україна експортувала свої товари та послуги до 233 країн і територій світу [3].

**П**ідтримка українського експорту була ініційована Комісією ЄС у травні 2022 р. Вона спрямована на створення альтернативних логістичних маршрутів залізничними, автомобільними та внутрішніми водними шляхами, які реалізуються в рамках плану дій «Шляхи солідарності». На сьогодні шляхами солідарності з України вивезено 44,4 млн т зерна, олійних культур та інших продуктів. Від початку війни «Шляхи солідарності» дозволили експортувати приблизно 60% українського зерна [4].

«Шляхи солідарності» також допомогли експортувати з України понад 36 млн т несільськогосподарської продукції та принесли близько 33 млрд євро українським фермерам і підприємствам. Зростаючу динаміку міжнародних експортних перевезень засвідчують останні статистичні дані, які наведено на рис. 2.

Зазначене демонструє наявність тісних економічних зв'язків та значних стратегічних можливостей між Україною та ЄС для розвитку транспорту України як у воєнний, так і в повоєнний час. Рух України до набуття повноправного членства в ЄС передбачає здійснення ряду перетворень в економіці, зокрема в галузі транспорту та логістики. Стійкість вітчиз-

няних транспортних підприємств в умовах війни та швидкість їх відновлення в повоєнний час буде визначатися їх спроможністю швидкої адаптації до європейських транспортних стратегій і стандартів надання транспортних послуг.

**В**арто акцентувати увагу на тому, що транспортна галузь, зокрема транспортна інфраструктура, в Україні ще в довоєнний час потребувала модернізації. Інноваційна активність у зазначених економічних секторах за період 2018–2020 рр. демонструвала негативну динаміку (табл. 2).

За підсумками 2021 р., згідно з дослідженнями Європейської Бізнес-Асоціації, інтегральний показник Інфраструктурного індексу української транспортної галузі дорівнював 2,76 бала із 5-ти можливих [5]. Порівняно з іншими видами транспорту найвище значення Інфраструктурного індексу зафіксовано в авіаційному транспорті – 3,15 бала. Для інших транспортних галузей Інфраструктурного індекс становив: 2,96 бала – автомобільний транспорт, 2,75 – внутрішній водний, 2,47 – морський, 2,45 бала – залізничний [5]. Отже, можна зробити висновок, що повоєнне відновлення транспортної галузі має поєднуватися із модернізацією на основі європейських стандартів та стратегій.

Європейська комісія в грудні 2020 р. затвердила «Стратегію сталого та розумного розвитку мобільності», а також План дій – 82 ініціативи, на які необхідно та доцільно орієнтуватися Україні для розробки свого Плану дій із реалізації Національної транспортної стратегії-2030 із урахуванням нинішньої ситуації. Стратегія стійкої та розумної мобільності побудована

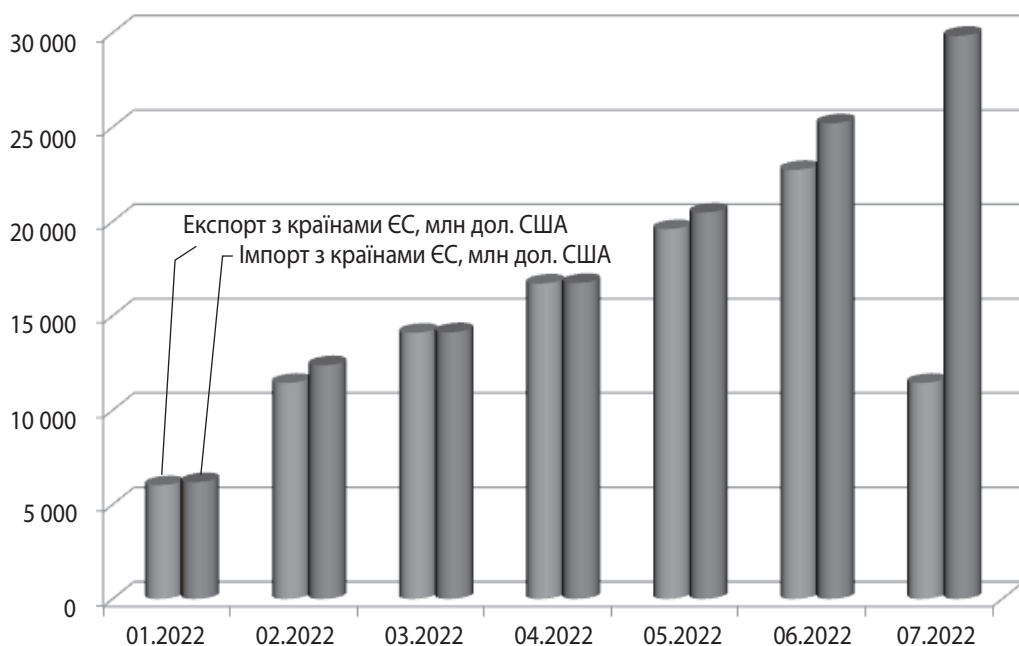


Рис. 2. Динаміка показників експорту та імпорту з ЄС за 2022 р., млн дол. США

Джерело: побудовано на основі [2].

## Показники інноваційної діяльності транспортної галузі України

Показники інноваційної активності	2018 р.	2020 р.
<b>Витрати на інновації всього, млн дол. США</b>	<b>903,9</b>	<b>933,2</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн дол. США	119,4	94,6
Частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в загальних витратах на інновації, %	13,2	10,1
<b>НДР, виконані власними силами, млн дол. США</b>	<b>283,8</b>	<b>264,3</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн дол. США	45,2	50,3
Частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в загальних НДР, що виконані власними силами, %	15,9	19,0
<b>НДР, виконані іншими підприємствами, млн дол. США</b>	<b>77,3</b>	<b>69,4</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн дол. США	10,7	6,8
Частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в загальних НДР, що виконані іншими підприємствами, %	13,8	9,7
<b>Кількість інноваційно активних підприємств, од.</b>	<b>8173</b>	<b>2281</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, од.	568	133
Частка інноваційно активних підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в загальній кількості інноваційно активних підприємств, %	6,9	5,8
Водний транспорт, од.	5	–
Авіаційний транспорт, од.	10	3
<b>Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), млн дол. США</b>	<b>1412,9</b>	<b>2380,4</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн дол. США	47,5	64,1
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції, %	3,4	2,7
<b>Із загального обсягу обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), нової для ринку, млн дол. США</b>	<b>579,9</b>	<b>430,8</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн дол. США	36,3	3,5
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції нової для ринку підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, %	6,3	0,8
<b>Із загального обсягу обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), нової лише для підприємства, млн дол. США</b>	<b>833,0</b>	<b>1949,5</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн дол. США	11,2	60,6
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції нової лише для підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, %	1,3	3,1

Джерело: складено на основі [2].

навколо трьох ключових цілей: зробити європейську транспортну систему стійкою, розумною та гнучкою [5–7].

Однією з пріоритетних цілей вказаної стратегії є досягнення 90% скорочення викидів парникових газів, пов'язаних із транспортом, до 2050 року. Реалізація саме цієї цілі для транспорту гарантуватиме, що ЄС стане першим кліматично нейтральним континентом до 2050 року, як зазначено в Європейській «зеленій угоді». Інструментом досягнення такого істотного скорочення викидів парникових газів є цифровізація. Вона розглядається як рушійна сила для модернізації всієї

транспортної системи, що здатна забезпечити безперебійність і зростаючу ефективність за одночасного інвестування в заходи зі зменшення викидів. Перехід до більш екологічної, розумнішої та стійкішої транспортної системи має також сприяти зростанню доступності транспорту, зокрема в сільських і віддалених регіонах.

Враховуючи цілі сталого зростання, транспортна стратегія країн ЄС передбачає й реалізацію соціальних завдань, зокрема таких, як комфортні умови праці для працівників, привабливі робочі місця, доступність транспорту для людей з обмеженими можливостями, якість і доступність транспорту в сільських і віддалених від столичних районів регіонів.

Усі види транспорту мають стати більш стійкими, забезпечивши широку доступність зелених альтернатив і запровадивши належні стимули для стимулювання переходу. Конкретні віхи змін європейської транспортної системи на шляху до розумного та сталого розвитку такі [5–7].

*До 2030 р.:*

- ✦ 30 мільйонів автомобілів мають бути з нульовим рівнем викидів;
- ✦ 100 європейських міст мають бути кліматично нейтральними;
- ✦ подвоєння швидкісного залізничного руху;
- ✦ колективні подорожі на відстань до 500 км мають бути нейтральними щодо вуглецю;
- ✦ автоматизація транспорту у великих масштабах;
- ✦ використання морських суден з нульовим рівнем викидів.

*До 2035 р.:*

- ✦ продаж і використання великих літаків з нульовим рівнем викидів.

*До 2050 р.:*

- ✦ майже всі автомобілі, мікроавтобуси, автобуси, а також нові транспортні засоби великої вантажопідйомності повинні мати нульовий рівень викидів;
- ✦ подвоєння вантажообігу залізничного транспорту;
- ✦ забезпечення функціонування повністю працездатної мультимодальної Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) з високошвидкісним зв'язком.

Для втілення описаних пріоритетних цілей в економічну практику стратегія також визначає загалом 82 ініціативи в 10 ключових сферах діяльності, кожна з яких містить конкретні заходи.

**Д**ля забезпечення конкурентоспроможності вітчизняні транспортні та логістичні компанії у своїй діяльності мають орієнтуватися саме на європейські цільові пріоритети та стратегії. Одним із важливих стратегічних пріоритетів є забезпечення стійкості. На практиці це означає, що компанії мають орієнтуватися на збільшення використання транспортних засобів з нульовим рівнем викидів, використання відновлюваних джерел палива з низьким вмістом вуглецю та відповідної інфраструктури. Особлива увага в забезпеченні пріоритетів сталого зростання приділяється авіаційній галузі, оскільки вона вважається однією з найбільш забруднювальних навколишнє середовище галузей. Отже, відновлення роботи аеропортів та авіасполучення після війни має супроводжуватися заходами із забезпечення більш високої екологічної безпеки в аеропортах, а також переходу на використання сталого авіаційного палива.

Також зміна стратегій розвитку компаній має відбуватися в секторі вантажних перевезень. Еко-

логізація вантажного транспорту може відбуватися шляхом державного стимулювання збільшення вантажних залізничних перевезень. Саме тому автомобільні вантажні перевізники для того, щоб залишитися на ринку, вже сьогодні мають враховувати цю тенденцію та розробляти стратегії екологізації власних перевезень. Крім того, перевізники, які працюють на міжнародних перевезеннях, мають враховувати той факт, що в найближчій перспективі в країнах ЄС встановлюватимуться ціни на викиди вуглецю та надання кращих стимулів для користувачів, зокрема шляхом впровадження набору заходів для забезпечення справедливого й ефективного ціноутворення на весь транспорт.

Забезпечення екологічних пріоритетів та ефективного розвитку при зростанні вкладень у заходи з підвищення екологічної безпеки не можуть відбуватися поза інноваційними стратегіями розвитку. Саме інновації та цифровізація визначають те, які транспортні технології будуть використовуватися. Стимулювання інновацій, використання баз даних і штучного інтелекту для розумної мобільності є важливим стратегічним пріоритетом. Також варто особливо відзначити стратегії, що спрямовані на розгортання використання дронів (безпілотних літальних апаратів) для комерційного застосування, автономних транспортних засобів, літальних апаратів на водному двигуні та електричного водного транспорту тощо. Транспортні компанії мають розробляти стратегії втілення автоматизованої мультимодальної мобільності, яка дозволяє пасажиром купувати квитки на мультимодальні поїздки, а вантажі плавно перерозподіляти між різними видами транспорту.

**В**ажливим стратегічним напрямом розвитку підприємств, на який спрямована політика ЄС, є сприяння розвитку регіональних кластерів, зокрема у сфері транспорту та логістики [8–10]. Формування та підтримка кластерів підприємств, інтернаціоналізація їх діяльності забезпечує ряд важливих переваг як для суб'єктів господарювання, так і для регіонів їх функціонування. Сьогодні в ЄС існує близько 3 000 кластерів підприємств, із них 72 кластери ідентифікують себе як транспортно-логістичні. Становлення ефективних транспортно-логістичних кластерів сприяє досягненню одночасно декількох стратегічних цілей: посиленню інноваційної активності підприємств, які є учасниками кластерів; підвищенню ефективності економічної діяльності завдяки зниженню всіх видів витрат і розвитку тісних господарських взаємозв'язків, які сприяють залученню різних регіонів до ефективної співпраці на принципах довіри, згуртованості та інтеграції ЄС [8].

Узагальнення тенденцій стратегічного розвитку на основі вивчення досліджень вітчизняних науковців і практиків дає змогу сформувати набір перспективних цілей і можливих стратегій розвитку транс-

портних компаній в умовах євроінтеграції (рис. 3) [8; 11; 12].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, актуальними стратегічними цілями для транспортних підприємств України є забезпечення розвитку на основі впровадження інноваційних (цифрових, штучного інтелекту, екологічно дружніх) технологій; вирішення соціальних цілей (забезпечення комфортних робочих місць); забезпечення доступності транспорту, інтеграції та кластеризації підприємств; удосконалення мультимодальних моделей перевезення тощо. Реалізація зазначеного набору цілей сприятиме зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств транспорту у воєнний та повоєнний час, їх адаптації й інтеграції до європейського економічного середовища.

Перспективами подальших досліджень є розробка методики вибору оптимальної стратегії розвитку на основі встановлених пріоритетних цілей, обґрунтування портфеля стратегій розвитку для транспортних підприємств України з урахуванням поглиблення європейської інтеграції та війни. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

- Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Березень 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf)
- Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони. URL: [https://export.gov.ua/news/4570-eksport\\_ukraini\\_u\\_2022\\_rotsi\\_golovni\\_tendentsii\\_sektori\\_ta\\_reghoni](https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_reghoni)
- EU-Ukraine Solidarity Lanes. Lifeline for Ukrainian economy, key for global food security URL: [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes\\_en](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en)
- Інфраструктурний індекс 2021 / Logistics in Ukraine. 08.12.2021. URL: <https://logistics-ukraine.com/2021/12/08/стан-і-пріоритети-розвитку-транспорт/>
- Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789>
- Putting European transport on track for the future. URL: <https://transport.ec.europa.eu/system/files/2021-04/2021-mobility-strategy-and-action-plan.pdf>
- Проблеми та пріоритети економічної інтеграції транспортних систем України та ЄС : колективна монографія / укладачі: Кириленко О., Зарубінська І., Гращенко І. та ін. ; за заг. ред. Паливоди О. М. Київ : Кондор, 2023. 279 с.
- European Observatory for Clusters and Industrial Change EASME/COSME/2016/035. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships. 29.03.2019. URL: <https://events.idloom.com/files/events/4538/files/smart-guide-for-eu-strategic-cluster-partnerships.pdf>
- Паливода О. М., Селіверстова Л. С. Управління інноваційним розвитком промисловості в країнах Європейського Союзу на основі формування кластерної інфраструктури. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1. Ч. 1. С. 185–191. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/101038/96260>
- Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>



Рис. 3. Пріоритетні стратегічні цілі та можливі стратегії розвитку транспортних компаній України в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови

12. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Дудік А. О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2023. № 7.  
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>

## REFERENCES

- Arefieva, O. V., Safonik, N. P., and Dudik, A. O. "Stratehichnyi analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii" [Strategic Analysis of the Development of Transport Enterprises in Conditions of Innovative Trends]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, no. 7 (2023).  
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
- "Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future". <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- "Eksport Ukrainy u 2022 rotsi: holovni tendentsii, sektory ta rehiony" [Exports of Ukraine in 2022: Main Trends, Sectors and Regions]. [https://export.gov.ua/news/4570-eksport\\_ukraini\\_u\\_2022\\_rotsi\\_golovni\\_tendentsii\\_sektori\\_ta\\_rehioni](https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_rehioni)
- "European Observatory for Clusters and Industrial Change EASME/COSME/2016/035. Smart Guide for European Strategic Cluster Partnerships". March 29, 2019. <https://events.idloom.com/files/events/4538/files/smart-guide-for-eu-strategic-cluster-partnerships.pdf>
- "EU-Ukraine Solidarity Lanes. Lifeline for Ukrainian economy, key for global food security". [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes\\_en](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en)
- "Infrastrukturnyi indeks 2021" [Infrastructure Index 2021]. Logistics in Ukraine. December 08, 2021. <https://logistics-ukraine.com/2021/12/08/стан-і-пріоритети-розвитку-транспорт/>
- Kovalchuk, A. M., and Ryzhevska, N. R. "Stratehichni oriientyry rozvytku transportnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh" [Strategic Directions for the Modern Development of Transport Enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26 (2021).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
- "Putting European transport on track for the future". <https://transport.ec.europa.eu/system/files/2021-04/2021-mobility-strategy-and-action-plan.pdf>
- Palyoda, O. M., and Seliverstova, L. S. "Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovosti v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu na osnovi formuvannia klasternoї infrastruktury" [Management of the Industry's Innovative Development in the European Union Based on Cluster Infrastructure Formation]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1, part 1 (2017): 185-191. <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/101038/96260>
- Problemy ta priorytety ekonomichnoi intehtratsii transportnykh system Ukrainy ta YeS* [Problems and Priorities of the Economic Integration of Transport Systems of Ukraine and the EU]. Kyiv: Kondor, 2023.
- "Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtornhennia" [Report on the Direct Damage to the Infrastructure from the Destruction Caused by Russia's Military Aggression Against Ukraine a Year after the Start of the Full-scale Invasion]. March 2023. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf)