

СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*А. Є. Спіцина, професор кафедри економіки, Національний транспортний університет,
angel7a@ukr.net, orcid.org/0000-0001-9730-6249,*

*Б. Ю. Галицький, аспірант, Національний транспортний університет,
galitskyi@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0007-5494-4962>,*

*І. Г. Голова, аспірантка, Національний транспортний університет,
inna.golova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9717-7109>,*

*О. О. Нестеренко, аспірант, Національний транспортний університет,
Nesterenko1212@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-4686-877X>*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження стали методи: аналізу та синтезу. Методами, використаними в статті для проведення досліджень, є: аналіз, синтез, системний підхід, процесний підхід теоретичне узагальнення – для узагальнення пропозицій та формування послідовності стратегування; структурно-логічний підхід – до виділення особливостей перебігу етапів стратегування в умовах сучасних реалій з контексті сталого розвитку та цифрової трансформації транспортної галузі в умов змін та невизначеності через військову агресію та окупацію.

Результати. Досліджено зміни транспортної галузі з початку повномасштабної агресії, які свідчать про глибоке зниження її активності. Військові дії стали визначальним фактором загострення кризи, оскільки призвели до руйнування транспортної інфраструктури, тимчасової окупації частин території та збільшення ризиків для транспорту. Визначено напрями стратегічного управління підприємствами транспортної галузі в мовах реальних викликів. Проаналізовано та практично обґрунтовано доцільність використання стратегування економічного розвитку підприємств транспортної сфери як запоруки довгострокового ефективного функціонування на ринку транспортних послуг. Визначено ключові стратегічні напрями розвитку транспортних підприємств, що сприяють досягненню стабільного економічного зростання та конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища, ефективного використанню ресурсів й досягнення цілей сталого розвитку. Результати підтверджують, що ефективне впровадження цифрових технологій здатне забезпечити стійке зростання національних та глобальних транспортних ринків.

Новизна. Доведено, що стратегування виступає сучасним управлінським підходом, що інтегрує аналіз, планування та реалізацію стратегічних рішень в умовах постійної невизначеності. Стратегування - це нова область професійних знань, окрема галузь економічних знань у рамках професійної сфери. Аналіз та систематизація факторів, що впливають на сталий розвиток транспорту, дозволяють конструктивно підійти до визначення конкретних умов забезпечення сталого розвитку у вітчизняному транспортному секторі. Новизна цього дослідження полягає у виявленні та аналітичному узагальненні ключових векторів цифрової трансформації транспортної галузі України з акцентом на їх стратегічний управлінський потенціал.

Практична значущість. Полягає у створенні ефективної системи стратегування розвитком, яка дозволяє адаптувати підприємства до змін ринкових умов, покращувати якість надання транспортних послуг і забезпечувати стійке економічне зростання в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Ключові слова: стратегування, стратегічний розвиток, драйвер змін, підприємства, транспортна галузь, сталий розвиток, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Постійні мінливі політичні, економічні, екологічні та інші фактори навколишнього середовища вимагають модифікації існуючих та створення принципово нових стратегій розвитку бізнесу. Підприємства транспортної галузі відіграють життєво важливу роль у національній економіці України, надаючи значну частину податків до бюджету та забезпечуючи робочими місцями велику кількість людей. Транспортна галузь відповідає за управління вантажними та пасажирськими перевезеннями, і підприємства, що працюють у цьому секторі, повинні ефективно балансувати між прибутковістю та соціальною відповідальністю та побудовою довіри з клієнтами, партнерами та інвесторами.

Сучасні підприємства, які сформували транспортну галузь України здебільшого задовольняють тільки головні потреби населення і економіки в перевезеннях за обсягом, проте не за якістю. Можна стверджувати, що на сьогодні стан транспортного сектору не повною мірою відповідає вимогам ефективного застосування євроінтеграційного курсу України та інтеграції державної транспортної мережі.

Враховуючи сучасні економічні умови, зокрема вплив людського капіталу на розвиток підприємств, прискорення тенденцій інтелектуалізації та інноваційно-цифрового розвитку, необхідність модернізації підприємств, зокрема матеріально-технічної бази, питання поглиблення та обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку та функціонування економіки в умовах воєнного стану стають дедалі актуальнішими.

Підприємства транспортної галузі досі не мають скоординованих та комплексних довгострокових економічних стратегій для інноваційних та цифрових послуг.

Розроблена транспортна стратегія Drive Ukraine 2030, повинна була перетворити Україну на розвинену, високотехнологічну та інноваційну країну завдяки розвитку сфери транспорту та інфраструктури, застосування новітніх технологій, за допомогою цифрової інфраструктури, безпеки на транспорті, транспортних коридорів та приєднання до єдиної транспортної та інфраструктурної мережі з Євросоюзом [20]. «Drive Ukraine 2030» - Національна транс-

портна стратегія України на період до 2030 року, схвалена Урядом. Розроблено її за підтримки європейських партнерів і передбачено реалізовувати її також спільно. 39 українських інфраструктурних проектів, що передбачені «Drive Ukraine 2030», включені до Індикативного плану розбудови Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T). Але війна стала каталізатором кардинальної перебудови транспортної системи України, вплинувши як на інфраструктурні елементи, так і на стратегічні пріоритети розвитку підприємств.

Сучасні виклики та загрози у зовнішньому середовищі підкреслюють необхідність розробки стратегування економічного розвитку підприємств з урахуванням галузевої специфіки діяльності та розвитку. Процеси стратегування повинні базуватися на передовому досвіді, добре відомому та неодноразово перевіреному світовою бізнес-спільнотою. Стратегування – це нова область професійних знань, окрема галузь економічних знань у рамках професійної сфери [28].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування транспортних підприємств, їх потенціал та систему, які вони формують, досліджували дослідники: Ю. Бондар [7], О. Гуцалюк [7], С. Ковальчук, В. Пономаренко [14], Г. Лозова, В. Клименко [16], О. Паливода [19], К. Січкаренко [25], М. Семікіна, І. Ярошенко [26], А. Спіцина [27] та інші, наукові праці яких включають ґрунтовний аналіз всіх основних аспектів функціонування транспортних підприємств та галузі. Проте, незважаючи на значні досягнення вітчизняної економічної науки у питаннях дослідження розвитку транспортних підприємств, необхідним є обґрунтування та поглиблення розуміння стратегічних орієнтирів їх функціонування та розвитку.

Питання формування сталого розвитку транспортного підприємства досліджуються в наукових працях Бойко О. В. [2], Дзуліт З. П. [2], Буркинський Б. В. [24], Кудрявцев В. М. та інших відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, а також провідних фахівців у галузі менеджменту та управління транспортним підприємством.

Дослідження свідчить про зростаючий інтерес до теми стратегування розвитку підприємств в умовах нестабільності. Так стратегування розвитку підприємства розглядається в роботах Продіуса О. [22], Єпіфанової І., Дмитрієва Л. [9], Зубкова С., Колесник А., Шаленого В. [13], Некрасової Л. А. [17], Вишневського О. С. [4]., Райко Д. В., Дрепіна І. М. [23] та інших. Попри наявність суттєвих теоретичних напрацювань, проблема стратегування розвитку підприємства в умовах нестабільності залишається відкритою,

Формулювання мети статті. Метою дослідження є науково-практичне обґрунтування доцільності використання стратегування економічного розвитку підприємств транспортної галузі як запоруки довгострокового ефективного функціонування на ринку транспортних послуг в умовах сталого розвитку та цифрової трансформації. Об'єктом статті є процес стратегування підприємств, предметом - теоретичні засади, методологія, методичні підходи та практичні рекомендації здійснення стратегування транспортного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність транспортних підприємств має вирішальне значення для досягнення цілей соціального та фінансового розвитку не лише галузі, а й національної економіки в цілому. Темпи економічного розвитку та впровадження передових технологій у наданні транспортних послуг вимагають дотримання спільних стратегічних напрямків та орієнтирів, що дозволить їм максимально ефективно адаптуватися до нових сучасних економічних умов. Саме тому виникає завдання врахування спільних національних стратегій розвитку галузі під час формулювання стратегічних орієнтирів для транспортних підприємств. Підприємства транспортної галузі стикаються зі складним комплексом проблем, пов'язаних з руйнуванням інфраструктури, нестабільними логістичними маршрутами, підвищеними ризиками, дефіцитом ресурсів та зміною структури попиту на транспортні послуги. Галузь відіграє ключову роль у забезпеченні обороноздатності країни, підтримці критично важливих ланцюгів поставок, гуманітарній допомозі та економічній стійкості.

Забезпечення та покращення якості послуг має бути пріоритетом розвитку транспортних підприємств. Це підвищить їхню ефективність, збільшить їхню конкурентоспроможність на ринку та сприятиме розвитку вітчизняного виробництва, торгівлі та експортно-імпортних операцій [19].

Підвищення ефективності транспортних підприємств досягається завдяки стратегічному змісту розвитку, який досягається через взаємозв'язок стратегічних економічних цілей підприємства, використання можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, а також операційних цілей і завдань їх функціонування шляхом продуктивної взаємодії [20]. Аналіз змін транспортної галузі з початку повномасштабної агресії свідчить про глибоке зниження її активності. Військові дії стали визначальним фактором загострення кризи, оскільки призвели до руйнування транспортної інфраструктури, тимчасової окупації частин території та збільшення ризиків для транспорту. Обсяги вантажних перевезень скоротилися майже вдвічі порівняно з 2021 роком (з 621,3 млн тонн до 317,5 млн тонн), а вантажообіг зменшився на 42,4%. Пасажиropотік також значно скоротився: у 2022 році кількість перевезених пасажирів становила лише 60% від рівня 2021 року, а пасажирообіг зменшився майже вдвічі. Незважаючи на поступове відновлення у 2023–2024 роках (+11,5% для вантажних перевезень та +36% для пасажирських перевезень порівняно з 2022 роком), показники 2024 року залишаються значно нижчими за довоєнний рівень 2021 року; зокрема, обсяги вантажних перевезень знизилися на 43,0% (табл.1).

Зниження пасажиро-та вантажообігу у 2021–2024 роках зумовлене не лише наслідками повномасштабного вторгнення росії, а й впливом пандемії (2020–2021). Слід наголосити, що суттєвою тенденцією в діяльності українських транспортних підприємств є зростання вартості вантажних перевезень. Зокрема, ціни на транспортні послуги зросли на 30-50% порівняно з 2021 роком. За даними експертів міжнародної компанії «Navis Group», у 2025 році транспортні тарифи досягли найвищих рівнів порівняно з довоєнним періодом, з коливаннями в кілька десятків відсотків протягом кількох місяців [9].

Динаміка вантажних та пасажирських перевезень України протягом 2021–2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміни у %, 2024/2021 рр.
Вантажообіг, млн.ткм	289635	166731	163360	184582	–36,3
Обсяг перевезених вантажів, млн.т	621,3	317,5	328,3	354,0	–43,0
Пасажирообіг, млн.пас.км	62734	31143	39398	43385	–30,8
Кількість перевезених пасажирів, млн.пас	2655,4	1600,6	2037,6	2176,2	–18,0

Джерело: сформовано автором на основі[8]

Аналіз кількості та обсягу перевезених пасажирів та вантажів за видами транспорту (табл. 2) показав, що основний тягар пере-

вень в період війни прийшовся на автомобільний та залізничний транспорт.

Динаміка кількості та обсягу перевезених пасажирів та вантажів за видами транспорту в Україні за період 2021–2024 рр.

Види транспорту	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи змін, % 2024/2021 рр.
Кількість перевезених пасажирів за видом транспорту, млн.пас:					
Залізничний, млн.пас	81,3	к/с	к/с	65,7	–19,1
Автомобільний	1089,3	к/с	к/с	915,3	–15,9
Водний	0,5	к/с	к/с	к/с	-
Авіаційний	9,3	к/с	к/с	к/с	-
Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту, млн.т:					
Залізничний	314,3	к/с	к/с	174,9	–44,4
Автомобільний	224,0	к/с	к/с	128,8	–42,5
Водний	5,3	к/с	к/с	2,2	–58,5
Авіаційний	77,6	к/с	к/с	к/с	-
Трубопровідний	0,1	к/с	к/с	к/с	-

Джерело: сформовано авторами на основі[8]

Данні табл. 2, показують, що найбільшого спаду зазнав залізничний транспорт, так як обсяг його перевезень у 2024 році зменшився на 44,4% порівняно з 2021 роком. Ця негативна тенденція зумовлена втратою ключових промислових регіонів, значними пошкодженнями інфраструктури, скороченням експорту руди, металу та вугілля та інш.

Автомобільний транспорт про демонстрував відносно менший спад (–15,9% для пасажирських перевезень та –42,5% для вантажних перевезень). Його висока гнучкість та здатність швидко реорганізувати логістичні маршрути, зокрема завдяки функціо-

нуванню гуманітарних та міжнародних автомобільних коридорів до країн ЄС, частково пом'якшили негативний вплив на транспортний сектор в цілому. Данні табл. 2 показують, що структура українського транспортного ринку зазнала значних змін на користь автомобільного сегмента, який під час війни став основним видом транспорту як для внутрішніх, так і для міжнародних перевезень.

З початку повномасштабної війни водний транспорт зазнав значних втрат – понад 58%. Це різке падіння зумовлене, головним чином, блокадою портів Чорного моря та мінуванням основних судноплавних шляхів.

Тим часом авіаційна галузь зазнала найбільших збитків: авіасполучення повністю припинено з 2022 року через закриття повітряного простору, а авіаційна інфраструктура зазнає масованих обстрілів з перших тижнів війни, зокрема аеродроми як військового, так і цивільного призначення та подвійного призначення. Дані про роботу авіації та трубопровідного транспорту після 2022 року Державна служба статистики України не публікує з міркувань безпеки, що ще раз підтверджує їхню стратегічну вразливість. За оцінками Київської школи бізнесу, загальна шкода, завдана транспортній інфраструктурі України, становить 38,5 мільярда доларів, з яких приблизно 2 мільярди доларів припадає на авіаційний сектор [8].

Враховуючи стан транспортної галузі, її пріоритет у національній економіці та процеси, що регулюють стратегічний розвиток, ключовими напрямками розвитку транспортних підприємств у контексті галузі є [20]:

- забезпечення надання конкурентоспроможних та високоякісних транспортних послуг секторам економіки;
- розвиток транспортної інфраструктури та реструктуризація рухомого складу для сприяння зростаючій мобільності мешканців та прискорення потоку товарів [3].
- доступність та якість транспортних послуг для суспільства;
- підвищення енергоефективності, екологічності транспортних процесів та безпеки пасажирських та вантажних перевезень;
- активна інтеграція до Європейського Союзу та забезпечення експорту транспортних послуг;
- підвищення ефективності державного та регіонального регулювання та управління територіями для створення конкурентного середовища для транспортних підприємств;

Але війна не лише змусила поставити на паузу всі масштабні плани інфраструктурного будівництва країни, але й розставила першочергові акценти відновлення. Незважаючи на суттєві руйнування транспортної інфраструктури України в умовах війни, все ж таки триває робота над її відновленням, відкриттям нових шляхів руху та логістичних хабів, залученням іноземних коштів, оскільки відновлення/розвиток

економіки неможливі без повноцінного її функціонування логістичної складової [1].

Не зважаючи на військові дії, стратегічні напрями розвитку підприємств транспортної галузі є незмінними, але досягнення поставлених стратегічних цілей стає більш складним завданням.

Військова агресія стала драйвером інтеграційних процесів України, про що свідчить прискорений рух до активної інтеграції в економічне середовище Європейського Союзу та відкриття нових ринків для вітчизняних виробників і постачальників послуг з використанням цифрових технологій. Подальші трансформаційні процеси мають сприяти формуванню нового світогляду серед менеджерів та посиленню підприємницьких компетенцій, таких як стратегічне мислення і здатність до стратегування.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, який базується на використанні потенціалу транспортного підприємства й орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при вчасному коригуванні цілей функціонування (адаптованих до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо. Тобто, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів у складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів [19]. Взаємозв'язок стратегічних орієнтирів та розвитку транспортних підприємств зумовлює необхідність в управлінні стратегічним розвитком транспортних підприємств, а його становлення можна визначити як один із основних стратегічних напрямів функціонування.

На зміну довготривалих стратегій, які були спрямовані на вирішення впродовж довгих років переважно одних і тих самих проблем, приходять динамічне стратегування, у процесі якого реактивно мають осмислюватися нові виклики і проблеми, вирішення яких потребуватиме постановки і досягнення відповідних цілей переважно новим способом [28].

Сучасне стратегічне управління все більше спирається на концепцію стратегування (з англійської «strategizing»), що охоплює як мистецтво прийняття рішень, так і механізми їх реалізації. Цей термін набув наукового значення завдяки А. Вільямсону [3], лауреату Нобелівської премії з економічного управління. Спочатку інтерпретований як стратегічне планування, пізніше було усвідомлено, що «strategizing» виходить за рамки простого прогнозування та охоплює всі етапи створення, адаптації та впровадження стратегії. Відповідно, в академічних колах з'явився термін «стратегування», що відображає динамічний характер сучасного управлінського підходу.

Вчені розглядають стратегування як багатовимірний процес, що охоплює не лише прогнозування та планування, але й аналітичне ситуаційне моделювання, розробку сценаріїв, комунікативне передбачення та моніторинг реалізації стратегії.

За А. Г. Зельднером, стратегування включає мету, вибір оптимальних методів її досягнення, фінансове забезпечення та застосування ефективних економічних важелів для досягнення кінцевих результатів [4].

Таким чином, стратегування – це не просто процес планування, а механізм реалізації, що забезпечує моніторинг та адаптацію управлінських рішень у режимі реального часу. Відмінність між стратегуванням та стратегічним плануванням пояснюється гнучкістю та адаптивністю останнього. У той час як стратегічне планування передбачає розробку статичних планів, стратегування – це динамічний процес, який дозволяє підприємствам та організаціям швидко реагувати на зовнішні виклики. Джон МакГі [18] додає, що стратегування дозволяє досягти ефективного балансу між ринково-орієнтованою діяльністю, ресурсами та управлінськими процесами.

Отже, стратегування виступає сучасним управлінським підходом, що інтегрує аналіз, планування та реалізацію стратегічних рішень в умовах постійної невизначеності. Це робить його важливим елементом стратегічного менеджменту, дозволяючи забезпечувати не лише визначення стратегічних орієнтирів, а й оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Більшість авторів підкреслюють його динамічний характер, наголошуючи на тому, що воно не є статичним планом, а постійно розвивається в умовах мінливого середовища. Також спільним є розуміння стратегування як інструменту управління, що поєднує аналітичні, організаційні та методологічні підходи. Практично всі автори визнають його значення у формуванні конкурентних переваг підприємств або організацій, підкреслюючи, що стратегування передбачає не лише планування, а й активне коригування рішень залежно від змін зовнішнього середовища.

Зокрема, Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А. та Шараг О. С. [12] акцентують увагу на тому, що стратегування є важливим інструментом мобілізації ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємств та регіонів.

Продіус О. [22] зазначає, що стратегування розвитку підприємства спрямоване на створення єдиної інтегрованої системи управлінських механізмів, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційної стратегії. Це досягається шляхом об'єднання технологічного комплексу, що включає інструменти стратегічного прогнозування, сценарного аналізу, моделювання, планування, проектування, програмування, моніторингу та контролю. Крім того, стратегування передбачає активне залучення стейкхолдерів, розбудову інноваційних державно-приватних партнерств і впровадження гнучких механізмів стратегічного управління, що сприяють адаптації підприємства до динамічних змін ринкового середовища.

Таким чином, попри спільні риси, концепція стратегування розвивається у різних напрямках, відображаючи як загальне розуміння його важливості, так і різні підходи до трактування його функцій, механізмів та впливу на організаційний розвиток.

Для глибшого розуміння специфіки стратегування як нової управлінської практики, доцільно зіставити його з класичним підходом стратегічного управління. Хоча обидва поняття пов'язані з цілеспрямованим управлінням розвитком підприємства, між ними існують суттєві відмінності на концептуальному, методологічному та процедурному рівнях. У табл. 3 на основі [3–6, 9, 12,

17, 28] узагальнено ключові розбіжності за основними аналітичними критеріями.

Як показано в табл. 3, стратегування принципово відрізняється від традиційного стратегічного управління як за логікою побудови, так і за організаційною філософією. Якщо стратегічне управління тяжіє до пла-

ново-раціоналістичної парадигми, в основі якої – стабільність, прогнозованість і формалізоване планування, то стратегування відображає постнекласичну управлінську модель, що орієнтована на невизначеність, швидку зміну контексту та потребу у постійній адаптації.

Таблиця 3

Стратегічне управління в порівнянні зі стратегуванням за основними критеріями

Критерії	Стратегічне управління	Стратегування
Парадигма	Планово-раціоналістична: базується на припущенні передбачуваності зовнішнього середовища, що дозволяє розробити оптимальний план дій	Еволюційно-адаптивна: виходячи зі складності, невизначеності та мінливості середовища, передбачає постійну адаптацію
Логіка мислення	Лінійна, етапна: спочатку аналіз ситуації, потім формулювання стратегії, далі – її реалізація	Нелінійна, ітеративна: передбачає безперервне стратегічне мислення, рефлексію та перегляд курсу дій
Засоби стратегічного мислення	Класичні аналітичні інструменти: SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Портера	Сучасні діалогові та сценарні методи: форсайт, сценарне моделювання, дизайн-мислення
Тип мислення	Аналітичне, раціональне, орієнтоване на стабільність.	Системне, емпатійне, креативне – орієнтоване на зміну і розвиток.
Горизонт планування	Переважно середньо- і довгостроковий, із фіксованими цілями та показниками (KPI)	Гнучкий і відкритий: передбачає постійне переосмислення цілей залежно від ситуації
Характер процесу	Формалізований, послідовний, із чітким початком та завершенням	Відкритий, динамічний, такий, що постійно оновлюється в залежності від контексту
Роль суб'єктів	Основні учасники – менеджери, відповідальні за стратегічне планування	До процесу залучені всі рівні організації та зовнішні стейкхолдери (працівники, партнери, громади)
Реакція на зміни	Переважно реактивна: організація адаптується до вже наявних змін	Випереджальна та конструктивна: організація не лише адаптується, а й активно формує майбутнє
Оцінка успішності	Вимірюється досягненням поставлених цілей і виконанням планів	Визначається здатністю адаптуватися, переосмислювати цілі, підтримувати життєздатність

Джерело: сформовано авторами на основі [3–6, 9, 12, 17, 28]

Однією з ключових ознак стратегування є ітеративність і відкритість процесу, де стратегія не розглядається як фіксований продукт, а як динамічна конструкція, що постійно переглядається та перепроєктовується в залежності від змін середовища. Замість централізованого ухвалення рішень, характерного для стратегічного управління, стратегування передбачає широке залучення суб'єктів - не лише керівників, але й працівників усіх рівнів, зовнішніх стейкхолдерів

та навіть громадських акторів.

Такий підхід посилює не лише гнучкість організації, але й її здатність до стратегічного мислення в умовах високої турбулентності, що є особливо актуальним в епоху цифрових трансформацій, гібридних ризиків та зростаючої складності систем. Таким чином, стратегування не замінює стратегічне управління, а саме трансформує його – розширюючи горизонти планування, переосмислюючи логіку управління та активізу-

ючи інституційну взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх акторів розвитку.

Стратегування для підприємства є процесом розробки, реалізації та коригування довгострокової стратегії, спрямованої на досягнення визначених цілей та забезпечення конкурентних переваг в умовах нестабільності [13].

Це комплексний підхід, який включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегічних напрямків розвитку, визначення ресурсів, необхідних для реалізації планів, управління ризиками.

На сьогодні основною стратегування є бачення керівництвом підприємства шляхів його інноваційного розвитку у довгостроковій перспективі [5]. Саме тому керівництво має впроваджувати не лише елементи конкурентних стратегій, що є дуже важливими для сучасних підприємств, але й інноваційні стратегії, що залежать від їх ринкової та технологічної позиції.

Стратегування допомагає підприємству адаптуватися до змін, виявляти нові можливості, уникати загроз та максимально ефективно використовувати свої ресурси. Воно забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління, підвищує стійкість підприємства до викликів і сприяє досягненню як короткострокових, так і довгострокових цілей.

На відміну від стратегічного планування, як сукупності методів та інструментів, стратегування – більш широке системне поняття, що представляє собою єдиний безперервний процес розробки і реалізації основних програмних документів стратегічного планування соціально-економічного розвитку підприємства, а саме концепцій, стратегій, програм [6].

Завдяки стратегуванню підприємства можуть не лише залишатися конкурентоспроможним, але й зміцнювати свої позиції на ринку, створюючи нові продукти, входячи на нові ринки або впроваджуючи інноваційні підходи до управління.

Основними драйверами для різних моделей економічного стратегування є:

– ефективність стратегування – оптимальний розподіл факторів виробництва, витрат та масштабу виробництва;

– стратегічне рішення – вибір оптимального напрямку виробничої діяльності, цінової політики з урахуванням цінової еластичності попиту;

– інвестиційна концепція, що формується на основі економічної стратегії та дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки інвестиційних рішень: зростання власних активів, купівля активів на ринку капіталу.

Впровадження стратегування сучасними підприємствами в умовах невизначеності надає їм значні переваги, що дозволяють ефективно пристосуватися до швидких змін і непередбачуваних викликів. Стратегування забезпечує гнучкість та адаптивність, що дає можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати ризики. Це сприяє оптимізації ресурсів підприємства, дозволяючи зосереджувати їх на найбільш перспективних напрямках, що підвищує ефективність діяльності та знижує витрати.

Стратегування розвитку на макрорівні (підприємство), на відміну від стратегії, характеризує більш широке поняття за документом координації всіх рівнів управління підприємством та систему безперервного менеджменту у напрямі прогнозування, планування і втілення майбутніх стратегій розвитку [6].

Крім того, стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності, дозволяючи розробляти інноваційні рішення та створювати унікальні конкурентні переваги. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству зміцнити свої ринкові позиції та випереджати конкурентів. Здатність виявляти потенційні ризики та розробляти превентивні заходи для їх мінімізації зменшує негативний вплив непередбачених подій, тим самим підвищуючи стабільність діяльності підприємства [7].

Таким чином, впровадження стратегування сучасними підприємствами в умовах невизначеності пропонує такі переваги: забезпечення гнучкості та адаптивності, оптимізація ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків, розробка довгострокового бачення, покращення координації управління та посилення безпеки [9].

Ключовими викликами в умовах невизначеності, що визначають специфіку стратегії розвитку, є:

- зростання економічної нестабільності, коливань інфляції та мінливості ринку;
- зростання складності ланцюгів поставок, перебоїв у постачанні ресурсів та збоїв у каналах розподілу;
- зростання конкуренції в умовах глобалізації та зміни споживчого попиту;
- зміна державної політики, регуляторних вимог, податкових умов та тарифного навантаження;
- швидкі технологічні інновації, необхідність цифрової трансформації та автоматизації;
- кадрові проблеми, пов'язані з міграцією, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та трансформацією компетенцій;
- поглиблення енергетичних ризиків, загроз інформаційній безпеці та кібербезпеці;
- посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності, необхідність підтримки репутації та довіри зацікавлених сторін.

У цьому контексті стратегію розвитку підприємства слід розглядати як адаптивний, динамічний та інтегративний процес, що поєднує стратегічне мислення, аналіз середовища, прогнозування змін та створення змінних сценаріїв розвитку. Це передбачає не лише визначення цілей, але й створення ефективного механізму для гнучкого управління ресурсами, ризиками, процесами та трансформаціями в усіх сферах діяльності підприємства [13].

Таким чином, стратегування розвитку підприємства в умовах невизначеності є ключовим механізмом управління змінами, що дозволяє не лише підтримувати стабільність у кризові часи, але й перетворювати виклики на нові можливості для зростання.

Ухвалення ООН у 2015 році «Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 року» визначило соціальні, економічні та екологічні пріоритети на найближчі 15 років.

В результаті змін, що відбуваються в сучасній економіці, парадигма сталого розвитку стає все більш популярною. Сьогодні все більше сфер відкриваються для сталого

розвитку, який є одним з найскладніших і найхарактерніших викликів 21 століття [2].

Управління в концепції сталого розвитку є дуже важливою тенденцією розвитку як у сфері науки, так і у сфері бізнес-практики. Ці слова підтверджуються великою кількістю публікацій на цю тему та зростаючою кількістю організацій та сфер управління, які визнали елементи концепції сталого розвитку пріоритетними [21].

Відсутність системності та повноти концепції сталого розвитку транспортного підприємства стримує перспективи його розвитку та успішного функціонування.

Питання сталого розвитку залишається одним із глобальних викликів, що стоять перед сучасним світом. Світова практика показує, що зусилля органів державної влади мають бути спрямовані на створення умов для забезпечення принципів сталого розвитку шляхом удосконалення законодавчої бази, а також створення та просування різноманітних додаткових ініціатив не законодавчого характеру, покликаних переконати бізнес впроваджувати та розширювати практики корпоративної соціальної відповідальності.

У монографії «Сталий розвиток і цифрові інновації» за редакцією Б. В. Буркинського та інших [24], представлені результати наукових досліджень та інноваційних цифрових рішень в проектах сприяння сталому розвитку вітчизняних і зарубіжних науковців та представників ІТ-компаній України. В ній представлені розробки використання цифрових інновацій та інформаційних технологій в різних сферах нашого життя, впровадження яких в діяльність територіальних громад, закладів освіти, охорони здоров'я, сільське господарство та інші сектори національного господарства слугуватиме певною запорукою забезпечення сталого розвитку.

Сталий розвиток транспортного підприємства досягається шляхом реалізації комплексу факторів, які призводять до зміни потенціалу підприємства, її адаптації до викликів сучасності та формування нових цілей, що забезпечують корпоративну стійкість та внесок у сталий розвиток підприємства [2].

Транспорт має бути сталим, а його сталість має проявлятися в наступних сферах:

– економічна – транспорт забезпечує доступ, з'єднує людей і підприємства, і тому має вирішальне значення для економічної стійкості.

– соціально-культурна – транспорт з'єднує людей, забезпечує доступ до основних соціальних послуг і тому є необхідною умовою для соціальної стійкості.

– екологічна – транспорт негативно впливає на навколишнє середовище через забруднення, викиди парникових газів, споживання енергії, накопичення відходів тощо. Пом'якшення цих факторів впливу має вирішальне значення для екологічної безпеки транспорту.

В сучасних умовах розвиток транспортних підприємств на засадах сталого розвитку забезпечує наступні фактори, рисунок. 1

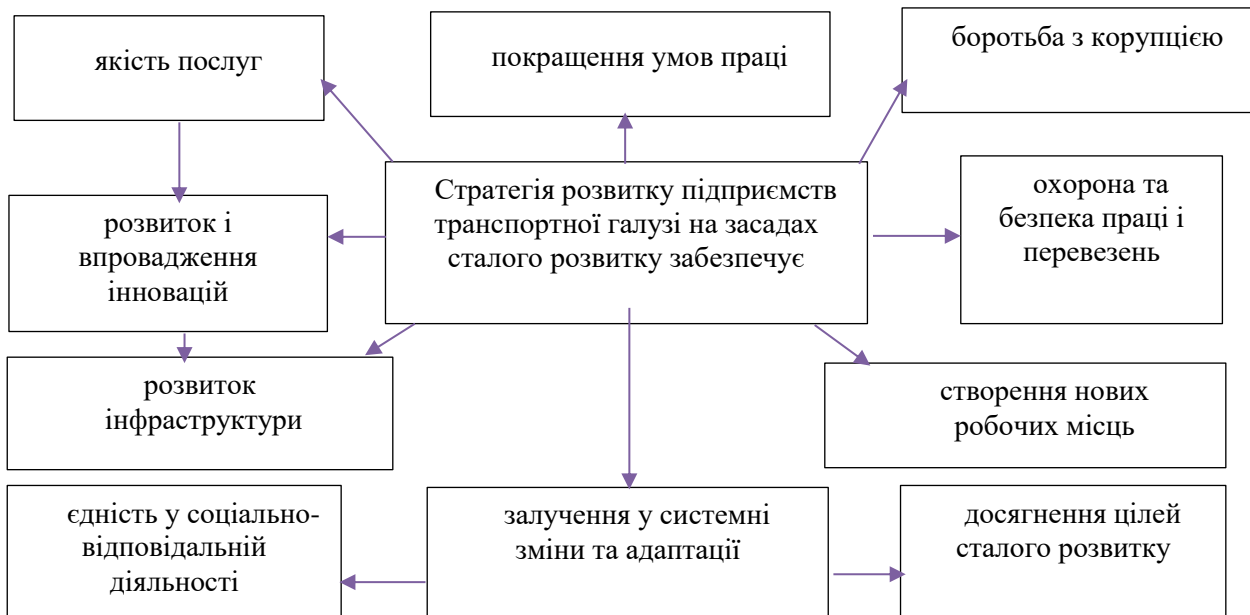


Рис. 1. Пріоритети розвитку транспортного підприємства на засадах сталого розвитку в сучасних умовах адаптації

Джерело: сформовано авторами на основі [21, 24]

У контексті сталого розвитку управління підприємств транспортної галузі повинно враховувати соціальні, економічні, екологічні, технологічні та безпекові аспекти. Ключові принципи цього підходу включають системний та комплексний підхід, екологічну відповідальність, соціальну спрямованість, енергоефективність, адаптивне управління, багатofункціональне фінансування, моніторинг впливу та розвиток мультимодальності. Ці принципи сприяють створенню ефективної, безпечної та екологічно стійкої транспортної системи.

Завдання забезпечення та підтримки сталого розвитку транспортного підприємства полягає в тому, щоб, враховуючи взаємозалежність та різноспрямованість різних факторів, що впливають на процеси, що відбуваються всередині підприємства, запусти-

ти механізми трансформації, які допоможуть вивести його на траєкторію сталого розвитку.

Аналіз та систематизація факторів, що впливають на сталий розвиток транспорту, дозволяють конструктивно підійти до визначення конкретних умов забезпечення сталого розвитку у вітчизняному транспортному секторі. Умова - це обставина, від якої будь-що залежить; це суттєвий компонент, наявність якого визначає конкретний стан певного явища. Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств вимагає комплексного набору умов, таких як достатнє та раціональне використання інвестиційних та фінансових ресурсів, структурна та цифрова трансформація, ефективна промислова політика тощо.

Одним із показників високої ефективності транспортних підприємств може бути розвиток практик сталого розвитку, що проявляється у формуванні позитивного іміджу та репутації. Саме завдяки таким посиленням практикам сталого розвитку транспортні підприємства спостерігають збільшення обсягів перевезень, що позитивно впливає як на доходи від перевезень, так і на загальні фінансові показники підприємств.

Алгоритм методики оцінки та формування практики сталого розвитку транспортних підприємств представлено на рис. 2.

Соціально-економічна ефективність цілей сталого розвитку має мультиплікативний ефект. Впливаючи на поведінку працівників через цінності та норми, досягнення цілей сталого розвитку сприяє згуртованості команди транспортного підприємства, створюючи позитивний морально-психологічний клімат та інноваційну атмосферу в команді. В результаті виробничі цілі досягаються швидше, покращується імідж підприємства та зміцнюється її конкурентна позиція на ринку.



Рис. 2. Формування та забезпечення цілей сталого розвитку підприємств транспортної галузі
 Джерело: сформовано авторами на основі [2, 21, 24]

Таким чином, «для забезпечення сталого розвитку будь-якої галузі, зокрема транспортної, необхідно досягти її динамічного зростання. Це пояснюється тим, що поняття «сталий розвиток» передбачає вищий якісний рівень порівняно з просто «розвитком» і характеризує систему, яка

перебуває у постійному русі. Її показники та характеристики мають обов'язково покращуватися, зростати та демонструвати позитивну динаміку у довгостроковій перспективі» [2].

Цифрова трансформація української економіки не є самоціллю, вона спрямована

на створення відповідної цифрової інфраструктури та «середовища проживання інновацій», яка забезпечить сприятливий інвестиційний, технологічний та інформаційний клімат для розвитку технологічного підприємництва, інноваційної діяльності, дослідницької активності тощо [26].

В концепції цифрової трансформації транспорту має бути присутня орієнтація на формування відповідної інноваційної та цифрової культури в українському суспільстві, що є суттєвою умовою розроблення та використання новітніх технологій, розвитку інноваційної діяльності.

Вирішенням питань цифрової трансформації підприємств і цифрового стратегування транспортних систем активно займаються науковці-економісти та експерти як за кордоном [1, 2], так і в Україні [13, 16].

У відповідь на виклики цифровізації та актуальні запити суспільства транспортні підприємства дедалі частіше орієнтуються у своїй діяльності на впровадження техноло-

гічних інновацій та принципів сталого розвитку, що забезпечує їм певні конкурентні переваги.

Використання сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, дозволить автоматизувати процеси моніторингу та аналізу ризиків, що сприятиме підвищенню оперативності та точності ухвалення рішень. Залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та вдосконалення нормативно-правової бази також забезпечать ефективне управління транспортними активами та підвищать конкурентоспроможність галузі на національному та міжнародному рівнях [1, 14].

Цифрова трансформація – це складний та багатогранний процес, який може протікати одночасно на декількох рівнях: на мікрорівні, макрорівні та глобальному рівні, і має відбуватися на певних принципах (рис. 3).

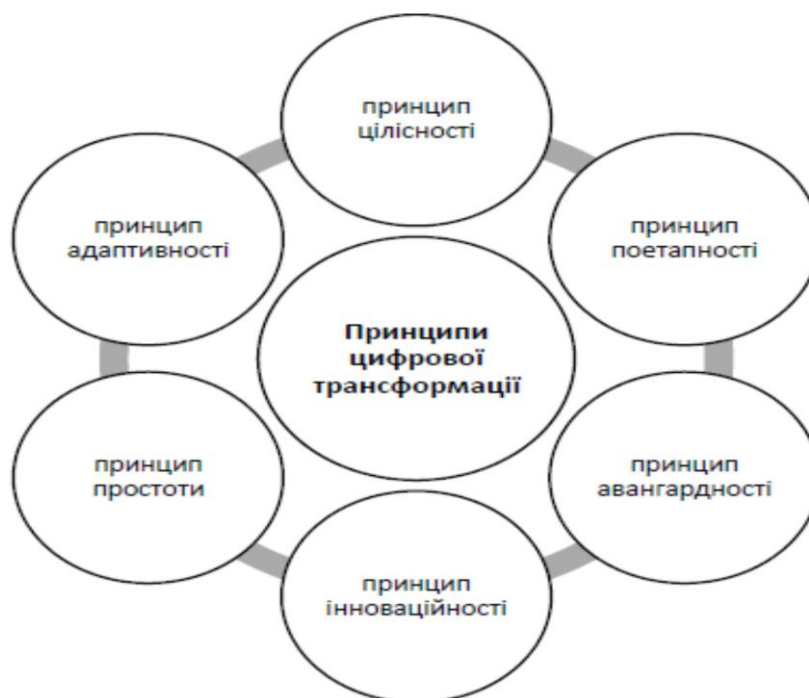


Рис. 3. Принципи цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами на основі [25, 26]

Транспортна система представляє собою сукупність взаємозв'язаних елементів, які забезпечують перевезення пасажирів та вантажів.

Напрямами цифрової трансформації транспортної системи є:

- розвиток безпілотних та мобільних технологій (самокеровані машини);
- впровадження технологій ідентифікації вантажів;
- розвиток блокчейн технологій та технологій великих даних;

- реалізація безпаперових технологій оформлення вантажів;
- використання сучасних інноваційних видів транспорту, зокрема дронів;
- автоматизація та роботизація транспортної системи;
- активне застосування штучного інтелекту і нейромереж для управління транспортом.

Впровадження роботизованих систем є виправданим на автомобільному і залізничному транспорті для проведення регламентних робіт на станціях технічного обслуговування.

Автоматизація транспортних процесів включає використання систем допомоги щодо керування транспортними засобами, так і програмного забезпечення транспортних перевезень (Transport management system (TMS)). Автоматизовані системи допомоги водієві щодо керування автомобіля представлені адаптивним круїз-контролем і функцією допомоги руху в межах смуги. Повна автоматизація включає також моніторинг навколишнього середовища та виявлення особливих умов водіння. Сучасні TMS відповідають таким вимогам:

- формують реалістичні маршрути, які можуть виконувати водії, та дозволяють змінювати маршрути у реальному часі відповідно до змін дорожньої обстановки;
- відображають час прибуття транспортного засобу в кожний пункт призначення;
- дозволяють автоматично контролювати водіїв на маршрутах (місцезнаходження автомобіля, показники роботи двигуна, пробіг автомобіля тощо);
- розраховують коефіцієнт корисної дії автопарку, який буде задіяно в процесі перевезення (при формуванні замовлення, вказують розмір замовлення, об'ємно-масові характеристики вантажу, вантажопідйомність та об'єм кузова автомобіля, що буде подано під завантаження).

Технології блокчейн застосовуються для документування логістичних операцій на транспорті, укладання договорів і виконання багатосторонніх угод (наприклад, в мультимодальних перевезеннях забезпечується взаємодія між власником вантажу і перевізником та експедитором на всіх ета-

пах процесу перевезення), відслідковування вантажів та реєстрації їх якості (зокрема, для продуктів харчування реєструються умови доставки (вологість, температура), а також є можливість їх коригування в процесі транспортування), відображення в реальному часі операцій з відвантаження товарів, фінансове забезпечення транспортного процесу [15].

Дрони використовуються для спостереження за ділянками автомобільних доріг та залізничних колій, аерофотозйомки, постійного моніторингу і супроводу вантажів. Проте у перспективі дрони можуть стати новим видом транспорту для перевезення пасажирів і вантажів [1].

Регіональний аспект цифровізації транспорту в Україні реалізується через проекти розумного міста «Smart City». Цифрова трансформація транспортної системи в рамках проекту «Smart City» розпочалася в наступних містах України: Києві, Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові. Як переконує світовий досвід, модель «Smart City» має відповідати наступним характеристиками: застосування мережевої інфраструктури для покращення економічної і політичної ефективності та заохочення соціального, культурного, міського розвитку [14].

Під терміном «інфраструктура» розуміються бізнес-послуги, послуги транспорту, послуги дозвілля та інформаційно-комунікаційні технології (мобільні та стаціонарні телефони, супутникове телебачення, комп'ютерні мережі, електронна комерція, Інтернет-послуги). Ця характеристика робить ключовою ідею створення «єдиного міста»; акцентує увагу на такому типі міського розвитку, що стимулює, насамперед, підприємницьку діяльність (business-led urban development). Дані свідчать, що орієнтовані на підприємницьку діяльність міста демонструють:

- більш високі соціально-економічні показники;
- забезпечення доступності послуг для всіх жителів міських районів;
- важливість високотехнологічних та креативних галузей для довгострокового зростання міст;

– ключову роль соціального капіталу та капіталу зв'язків (relational capital) для розвитку міст [1].

В широкому розумінні «Smart City» – це місто, чия громада спроможна вчитися, адаптуватися та генерувати інновації [14].

Що стосується європейського досвіду цифрової трансформації регіонів, то в 2020 році було затверджено Програму «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme) на 2021–2027 роки, якою передбачається широкомасштабне впровадження цифрових рішень для міст і громад.

Програма – перший в історії документ ЄС, присвячений винятково цифровій трансформації та орієнтований на такі сфери, як суперобчислювальна техніка, кібербезпека, цифрові державні послуги та передові цифрові навички, забезпечення широкого використання цифрових технологій в економіці та суспільством [14]. На думку експертів, вдалим засобом цифрової трансформації регіонів в Європі відповідно до програми «Digital Europe Programme» є впровадження концепції Smart-city [14].

До найбільш перспективних цифрових технологій у транспортній сфері відносяться такі [1, 16]:

1. Інтернет речей. Технології Інтернету речей можуть мати прямий економічний вплив на ланцюжки поставок. Технології Інтернету речей забезпечують відстеження практично будь-якого об'єкта (наприклад, транспортного засобу доставки, ланцюги комплектації, товарно-матеріальних запасів). Оснащені рішеннями Інтернету речей виробничі, роздрібні, складські, транспортні та інші компанії можуть відстежувати місцезнаходження товарів у режимі реального часу та гарантувати, що вони прибудуть у потрібний час та у потрібне місце. При цьому матиме якісний кондиційний стан. Крім того, рішення Інтернету речей дозволяють підприємствам оцінювати попит на основі історичних даних та автоматизувати процеси поповнення запасів.

Окрім відстеження активів на основі RFID-технології та штрих-кодів застосування технологій Інтернету речей у розглянутій сфері включає використання ряду рішень [5]:

– підключені та автономні транспортні засоби доставки – мова може йти як про бортові GPS-трекери, датчиках втоми водія, які вже використовуються, так і про безпілотні засоби доставки, включаючи безпілотні літальні апарати та безпілотні вантажівки, які автоматизують послугу доставки на короткі відстані;

– смарт-склад – на відміну від традиційних систем керування складом, рішення Інтернету речей дозволяють менеджерам відстежувати товари аж до рівня номенклатури, оптимізувати обробку замовлень за допомогою комплектувальних робіт та значно підвищити точність інвентаризації;

– електронні пристрої, що носяться (як на основі традиційних смартфонів, так і на основі спеціалізованих гаджетів) – застосування пристроїв, які носяться (як правило, на руках та голові), у логістиці, управлінні ланцюжками поставок та транспортуванні прискорює операції комплектації та дає можливість контролювати фізичний стан співробітників.

2. Блокчейн. Застосування технології блокчейн у транспортно-логістичній галузі значною мірою організовано через укладання смарт-контрактів («цифрових контрактів, що самовиконуються») [15], які дозволяють компаніям, що беруть участь у розподілі товарів, автоматизувати процес купівлі, усунути бюрократію та неефективність комерційних процесів, пов'язану з людськими помилками та негативною поведінкою, забезпечити безпеку платіжних транзакцій та підвищити прозорість ланцюжка постачання. Крім того, логістична система на базі блокчейна може зберігати електронні документи про походження товару, умови транспортування, термін придатності та ін. [15].

3. Штучний інтелект. Новий імпульс до розвитку ця технологія отримала із збільшенням доступності хмарних керованих сервісів, що підтримують швидку та економічно ефективну розробку користувацьких аналітичних рішень на основі штучного інтелекту, а також зі зростанням потужності пристроїв Інтернету речей. Застосунки штучного інтелекту можуть перекидати більшу частину текстових та мовних взаємодій в автоматизований людиномашинний режим, що прискорює процеси та

знижує кількість помилок. Масштабне впровадження рішень на підставі штучного інтелекту має вплинути на ланцюжки поставок за рахунок таких факторів, як [1]:

– інтелектуальні прогнози – хоча прогнозування попиту на основі штучного інтелекту все ще перебуває на ранніх стадіях розробки, інтелектуальні алгоритми, як правило, демонструють більш високу точність порівняно з традиційними методами прогнозування для галузей з волатильним попитом, оскільки вони враховують більше факторів (від коливань споживання до змін погоди). Забезпечуючи послідовний потік даних по всій мережі постачання, компанії, що займаються управлінням ланцюжками поставок, можуть здійснювати обмін інформацією в режимі реального часу, передбачати потреби клієнтів та персоналізувати процес купівлі;

– оптимізація витрат на транспортування крім випереджальної доставки, що забезпечується за допомогою інтелектуальних програм прогнозування попиту, технологія штучного інтелекту може бути інтегрована в модулі доставки для оптимізації маршрутів на основі врахування оперативних даних про навколишнє середовище, зміни у дорожньому русі, наявності необхідного персоналу в реальному часі;

– впровадження робототехніки – починаючи з автономних мобільних роботів, які виявляють, відстежують та переміщують запаси на складах та в центрах виконання замовлень і закінчуючи спільними робочими просторами, де люди та інтелектуальні машини працюють спільно, робототехніка допомагає вирішувати галузеві технічні та організаційні проблеми.

Для України цифрова трансформація транспортної галузі залишається складним, але необхідним процесом, що вимагає модернізації виробничої бази, розвитку цифрових компетенцій персоналу, залучення інвестицій та інтеграції в міжнародні науково-технологічні програми. Наявність інженерного потенціалу, ІТ-фахівців та активна участь у європейських проектах, що впроваджують інноваційні транспортні технології, є позитивними факторами [26].

Таким чином, цифровізація є не лише технологічною, а й стратегічною передумо-

вою розвитку транспортної галузі. Її ефективно впровадження підвищить конкурентоспроможність підприємств, створить нові робочі місця, розвине розумну мобільність та інтегрує Україну у світовий цифровий транспортний простір.

Висновки. Сьогодні в умовах війни положення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року не відповідають поточним реаліям, а запропонований проект постанови Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2025–2027 роках» містить багато формальних підходів, які не враховують реальних викликів, що стоять перед транспортною галуззю, в тому числі для забезпечення стійкого розвитку транспортної інфраструктури. Нинішня ситуація вимагає глибшого аналізу проблем та адаптації стратегії до нових умов, зокрема до відновлення та модернізації інфраструктури, впровадження інновацій та забезпечення стійкості транспортних мереж в умовах військових і післявоєнних викликів. Адже розвиток транспортної інфраструктури має найбільший потенціал для прискорення економічного зростання України.

Подальші трансформаційні процеси мають сприяти формуванню нового світогляду серед менеджерів та посиленню підприємницьких компетенцій, таких як стратегічне мислення і здатність до стратегування.

Стратегування виступає ключовим інструментом управління розвитком підприємств, особливо в умовах невизначеності, які характеризують сучасний бізнес-клімат.

Попри значні виклики, Україна має значний потенціал для модернізації транспортної галузі відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку. Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури в Україні в умовах війни є складним і багатовимірним завданням, яке вимагає комплексного підходу, проведення аналізу проблем та адаптації стратегії до нових умов, зокрема до відновлення та модернізації інфраструктури, впровадження інновацій та забезпечення стійкості транспортних мереж в умовах військових і післявоєнних викликів.

Література

1. Ачкасова Л.М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 211-224.
DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.211.
2. Бойко О.В., Дзуліт З.П. Сталий розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.18. С. 94-103.
3. Williamson O.E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*. 1991. № 12 (Special Issue). Pp. 75-94.
4. Вишневецький О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
5. Гавловська Н., Тарасенко Л., Чумак Р., Венгер А. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Випуск 2, С. 26-30. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4))
6. Гурочкіна В. Стратегування як інструмент розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Випуск 6. С. 40-53.
DOI 10.33244/2617-5932.6.2020.40-53
7. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1(23). С. 98-107.
DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107
8. Державна служба статистик України. Статистична інформація. (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Єпіфанова І., Дмитрієв Л. Стратегування як інструмент управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Наукові перспективи. Серія Економіка*. 2024. № 8(50). С. 414-424.
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-414-424](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-414-424)
10. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 50-55.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-8>
11. Zaichenko K.S., Filyppova S.V. Innovative development of small industrial enterprise in conditions of informatization of economy: organizational component: monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 225 p.
12. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шараг О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса. Атлант ВОІ СОІУ. 2019. 241 с.
13. Зубков С., Колесник А., Шалений В. Цифрове стратегування як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової економіки. *Наукові перспективи. Серія Економіка*. 2024. № 9 (51). С. 556-570. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-556-570](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-556-570)
14. Ковальчук С.В., Пономаренко В.С. Цифровізація транспортної галузі: смарт-підходи та управлінські рішення. *Економіка і держава*. 2024. № 2. С. 55-60.
15. Корнага Я.І., Тільняк Ю.Я. Дослідження та застосування технології блокчейн у транспортній логістиці. *Вісник ЖДТУ. Серія "Технічні науки"*. 2019. № 1(83). С. 12-17.
[https://doi.org/10.26642/tn-2019-1\(83\)-12-17](https://doi.org/10.26642/tn-2019-1(83)-12-17)
16. Лозова Г.М., Клименко В.В., Кожолянко І.А. Цифрова трансформація транспортної системи в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. К., КНУ ім. Тараса Шевченка. 2022. Випуск 1 (44). С. 174 -186.
17. Некрасова Л.А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 2. С. 38-46.
DOI 10.15673/fie.v11i2.1393
18. McGee J. Strategizing. In: Cooper C. L. (ed.). *Wiley Encyclopedia of Management*. Chichester. Wiley. 2015. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120170>.
19. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. № 8. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>
20. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2025–2027 роках: проект постанови Кабінету Міністрів. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35763.html>.
21. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
22. Продиус О. Стратегування інноваційного розвитку в системі управління підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Випуск 2(21). С. 210-218.
<https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.210>
23. Райко Д.В., Дрепін І.М. Стратегування розвитку підприємств у цифрову епоху: синергія маркетингу та економіки вражень. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 86-92.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-12>
24. Сталий розвиток і цифрові інновації: монографія / за заг. ред. Буркинського Б.В. та ін.; НАН України, МОН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.», Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 543с.
25. Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38/1. С. 76-79.
26. Семикіна М.В., Ярошенко І.С. Сучасні тенденції цифровізації в транспортній системі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 46. С. 112-116.
27. Спіцина А.Є. Цифрова культура в управлінні персоналом транспортної галузі України / Нау-

ковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво». 2023. №113-2 С. 202-215. http://publications.ntu.edu.ua/avtdorogi_i_stroitelstvo/13.2/UKR.htm

DOI: 10.33744/0365-8171-2023-113.2-202-214

28. Шевченко Л.С. Стратегування в новій реальності: монографія. Харків: Право, 2025. 326 с. ISBN 978-617-8602-03-1

References

1. Achkasova, L.M. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoyi transformatsii transportno-lohistychnoi systemy pidpriemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Vyp. 43, 211-224.

DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.211.

2. Boiko, O.V., & Dvulit, Z.P. (2013). Stalyi rozvytok transportnoi systemy Ukrainy. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 23.18, 94-103.

3. Williamson O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, № 12 (Special Issue), 75-94.

4. Vyshnevskiy, O.S. (2018). Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv.

5. Havlovska, N., Tarasenko, L., Chumak, R., & Venher, A. (2024). Teoretychni aspekty stratehuvannia u realizatsii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Development Service Industry Management*, Vypusk 2, 26-30. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4))

6. Hurochkina, V. (2020). Stratehuvannia yak instrument rozvytku promyslovykh pidpriemstv v emerdzhentnii ekonomitsi. *Ekonomichni visnyk*. Ser.: finansy, oblik, opodatkuвання, Vypusk 6, 40-53.

DOI 10.33244/2617-5932.6.2020.40-53

7. Hutsaliuk, O.M., & Bondar, Yu.A. (2021). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom transportnoi infrastruktury natsionalnoi ekonomiky. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu*. Ser.: *Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*, 1(23), 98-107.

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-98-107

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Statystychna informatsiia*. (2025). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Yepifanova, I., & Dmytriiev, L. (2024). Stratehuvannia yak instrument upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. *Naukovi perspektyvy*, Ser. *Ekonomika*, 8(50), 414-424. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-414-424](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-414-424)

10. Zhelikhovska, M. (2022). Modeliuvannia lohistychnoi systemy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: *Ekonomichni nauky*, (4), 50-55.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-8>

11. Zaichenko, K.S., & Filyppova, S.V. (2019). Innovative development of small industrial enterprise in conditions of informatization of economy: organizational component. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt).

12. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O.,

Klevtsevych, N.A., & Sharah, O.S. (2019). *Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontsepsiia*. Odesa. Atlant VOI SOIU..

13. Zubkov, S., Kolesnyk, A., & Shalenyi, V. (2024). Tsyfrove stratehuvannia yak instrument adaptatsii subiektiv pidpriemnytstva do umov tsyfrovoyi ekonomiky. *Naukovi perspektyvy*, Ser. *Ekonomika*, 9(51), 556-570. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-556-570](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-556-570)

14. Kovalchuk, S.V., & Ponomarenko, V.S. (2024). Tsyfrovizatsiia transportnoi haluzi: smart-pidkhody ta upravlinnski rishennia. *Ekonomika i derzhava*, (9), 55-60.

15. Kornaha, Ya.I., & Tilniak, Yu.Ia. (2019). Doslidzhennia ta zastosuvannia tekhnolohii blokchein u transportnii lohistytsi. *Visnyk ZhDTU*, Ser. «Tekhnichni nauky», 1(83), 12-17.

[https://doi.org/10.26642/tn-2019-1\(83\)-12-17](https://doi.org/10.26642/tn-2019-1(83)-12-17)

16. Lozova H. M., Klymenko V. V., Kozholianko I. A. Tsyfrova transformatsiia transportnoi systemy v Ukraini. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats. K., KNU im. Tarasa Shevchenka, 2022. Vypusk 1 (44). S. 174 -186.

17. Nekrasova L. A. Novitni aspekty stratehuvannia rozvytku vyrobnychkykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2019. T. 11, Vyp. 2. S. 38-46.

DOI 10.15673/fie.v11i2.1393

18. McGee J. Strategizing. In: Cooper C. L. (ed.). *Wiley Encyclopedia of Management*. Chichester. Wiley. 2015. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120170>.

19. Palyvoda, O.M. (2023). Stratehii rozvytku transportnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii ta viiny. *BIZNESINFORM*, № (8), 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>

20. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: proiekt postanovy Kabinetu Ministriv. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/35763.html>.

21. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

22. Prodius, O. (2019). Stratehuvannia innovatsiinoho rozvytku v systemi upravlinnia pidpriemstva. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Vypusk 2(21), 210-218.

<https://doi.org/10.33108/sep2019.02.210>

23. Raiko, D.V., & Drepin, I.M. (2025). Stratehuvannia rozvytku pidpriemstv u tsyfrovu epokhu: synerhiia marketynhu ta ekonomiky vrazhen. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52), 86-92.

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-12>

24. Burkynskoho, B.V. (Ed.). (2024). *Stalyi rozvytok i tsyfrovi innovatsii*. NAN Ukrainy, MON Ukrainy, DU «Instytut rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzen», Derzhavnyi unistytut intelektualnoi tekhnolohii i zviazku. Odesa: DU «I REED NANU».

25. Sichkarenko, K.O. (2019). Vplyv tsyfrovizatsii ekonomiky na rozvytok transportnoi haluzi. Prychornomorski ekonomichni studii, Vypusk 38/1, 76-79.

26. Semykina, M.V., & Yaroshenko, I.S. (2021). Suchasni tendentsii tsyfrovizatsii v transportnii systemi Ukrainy. Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. «Ekonomichni nauky», Vyp. 46, 112-116.

27. Spitsyna, A.Ye. (2023). Tsyfrova kultura v upravlinni personalom transportnoi haluzi Ukrainy / Naukovi zhurnal «Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo», (113-2), 202-215. http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/UKR.htm

DOI: 10.33744/0365-8171-2023-113.2-202-214

28. Shevchenko, L.S. (2025). Stratehuvannia v novii realnosti. Kharkiv: Pravo.

STRATEGIZING AS A DRIVER OF CHANGE IN THE TRANSPORT INDUSTRY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION

A. Ye. Spitsyna, Professor of the Department of Economics, National Transport University,

B. Yu. Galitskyi, Post-graduate Student, National Transport University,

I. H. Holova, Post-graduate Student, National Transport University,

O. O. Nesterenko, Post-graduate Student, National Transport University

Methods. The methods used in the article for conducting research are: analysis, synthesis, system approach, process approach theoretical generalization - to generalize proposals and form a sequence of strategy; structural-logical approach - to highlight the features of the course of the stages of strategy in the conditions of modern realities in the context of sustainable development and digital transformation of the transport industry in conditions of change and uncertainty due to military aggression and occupation.

Results. The changes in the transport industry since the beginning of full-scale aggression have been studied, indicating a deep decrease in its activity. Hostilities have become a determining factor in the aggravation of the crisis, as they led to the destruction of transport infrastructure, temporary occupation of parts of the territory and increased risks for transport. The directions of strategic management of transport enterprises in the condition of real challenges have been determined. The feasibility of using strategizing for the economic development of transport enterprises as a guarantee of long-term effective functioning in the transport services market has been analyzed and practically substantiated. The key strategic directions of development of transport enterprises have been determined, which contribute to achieving stable economic growth and competitiveness, adaptation to changes in the market environment, effective use of resources and achievement of sustainable development goals. The results confirm that the effective implementation of digital technologies can ensure sustainable growth of national and global transport markets.

Novelty. It has been proven that strategizing is a modern management approach that integrates analysis, planning and implementation of strategic decisions in conditions of constant uncertainty. Strategizing is a new area of professional knowledge, a separate branch of economic knowledge within the professional sphere. Analysis and systematization of factors affecting the sustainable development of transport allow a constructive approach to determining specific conditions for ensuring sustainable development in the domestic transport sector. The novelty of this study lies in the identification and analytical generalization of key vectors of digital transformation of the transport industry of Ukraine with an emphasis on their strategic management potential.

Practical value consists in creating an effective system of development strategy, which allows enterprises to adapt to changing market conditions, improve the quality of transport services and ensure sustainable economic growth in the context of digital transformation and sustainable development.

Keywords: strategy, strategic development, driver of change, enterprises, transport industry, sustainable development, digital transformation.

Стаття надійшла до редакції 18.02.26 р.

Прийнята до публікації 07.03.26 р.

Дата публікації 24.03.26 р.