

Хітров І.О.

*Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна***СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах транспортна галузь стикається зі значними викликами, зумовленими динамічними змінами у зовнішньому середовищі. Економічна нестабільність, політичні ризики, глобалізація ринків та впровадження нових технологій створюють ситуацію невизначеності, в якій транспортні підприємства мають діяти. У таких умовах для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності необхідне чітке стратегічне планування.

Тема стратегій розвитку підприємств автомобільного транспорту, його виробничо-технічної бази є надзвичайно актуальною, оскільки вона стосується не лише поточної ефективності транспортних послуг, але й майбутнього галузі в умовах технологічних, економічних і екологічних викликів.

Стратегії транспортних підприємств в умовах невизначеності повинні бути гнучкими, адаптивними та спрямованими на зниження ризиків і підвищення стійкості до непередбачуваних обставин.

Стратегічний розвиток транспортного підприємства включає не лише традиційні підходи до управління, але й активну інтеграцію інноваційних технологій, цифровізацію процесів та екологічну відповідальність. Диверсифікація послуг, оптимізація внутрішніх процесів і управління ризиками також стають ключовими факторами, що сприяють стійкості підприємства в умовах невизначеності.

У даній статті розглядаються загальні положення щодо вибору стратегічних напрямів розвитку транспортного підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Особлива увага приділяється у виокремленні гнучких стратегій, що дозволяють підприємствам не тільки ефективно реагувати на виклики, але й використовувати можливості для зростання.

Обговорені результати дослідження підкреслюють важливість впровадження стратегічних напрямів розвитку. Транспортні підприємства, що успішно застосовують ці принципи, здатні не лише знизити вплив негативних чинників невизначеності, але й забезпечити стабільний розвиток у довготривалій перспективі.

Ключові слова: автомобільний транспорт, транспортні технології, транспортне підприємство, виробничі системи на транспорті, ризики, стратегія.

ВСТУП

При прийнятті рішень необхідно враховувати два поширені чинники – невизначеність і ризик. Невизначеність стосується відсутності знань або інформації про певну ситуацію або результат, тоді як ризик – це можливість виникнення небажаного результату [1, 2]. Умови невизначеності характерні для прийняття рішень у різних сферах, як економіка, бізнес, політика та наука, транспорт і технології.

Швидкий розвиток автомобільного транспорту, транспортних технологій та змін в суспільних потребах потребує оновлення транспортної галузі. За складних умов невизначеності в Україні транспортні підприємства (компанії) повинні швидко приймати рішення, прогнозувати ризики та постійно адаптуватися до умов сьогодення, щоб залишатися конкурентоспроможними.

В цьому плані реалізація стратегій розвитку виробничо-технічної бази підприємств автомобільного транспорту дозволить врахувати поточні виклики галузі, швидко реагувати на зміни ринку, інтегрувати нові технології, оптимізувати фінансові та кадрові ресурси, та матимуть кращі шанси на успішний розвиток навіть у складних економічних умовах.

Стратегічний розвиток транспортних підприємств є актуальною темою в наукових дослідженнях, оскільки транспортна галузь є ключовою для забезпечення економічного зростання і соціального розвитку.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДАНИХ ТА ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значний обсяг літератури, присвяченої стратегіям розвитку транспортних підприємств, проблема полягає в тому, що більшість досліджень не враховують комплексний підхід до управління підприємствами в умовах високої невизначеності. Транспортні підприємства стикаються не лише з викликами економічної нестабільності та технологічних змін, але й з необхідністю швидко адаптуватися до змін у регуляторному та екологічному середовищі. Сучасні транспортні підприємства мають створювати стратегії, що поєднують технічні інновації, екологічність та фінансову гнучкість.

У наукових працях виділяються кілька основних напрямків досліджень.

Роботи, присвячені стратегічному плануванню, наголошують на важливості гнучкості та адаптивності транспортних підприємств [2, 3]. Стратегії адаптації повинні враховувати не лише

внутрішні ресурси підприємства, але й зміни в зовнішньому середовищі, такі як коливання попиту, зміни в законодавстві та нові технологічні виклики.

У літературі широко обговорюються проблеми управління ризиками на транспортних підприємствах [4, 5]. Основна увага приділяється економічним та операційним ризикам, пов'язаними з ринковою нестабільністю, технічними проблемами транспортних засобів, змінами в екологічних і безпекових стандартах.

Дослідження показують, що цифровізація та автоматизація є ключовими факторами підвищення ефективності транспортних підприємств [6, 7]. Інноваційні технології, такі як інтелектуальні транспортні системи та великі дані, сприяють оптимізації логістичних процесів, зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

Екологічна відповідальність і сталий розвиток. У дослідженнях також приділяється увага впровадженню екологічно чистих технологій у транспортну галузь [8]. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю адаптувати свою діяльність до нових екологічних стандартів, що вимагає інвестицій у нові види транспорту (електромобілі, транспорт на альтернативних джерелах енергії).

Таким чином, постає необхідність у комплексному дослідженні стратегічних напрямів розвитку транспортних підприємств, що включатиме аналіз економічних, технологічних та екологічних аспектів, а також пропонуватиме гнучкі підходи до управління в умовах невизначеності.

ЦІЛЬ ТА ЗАДАЧІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження спрямоване на визначення стратегічних напрямів розвитку транспортного підприємства в умовах невизначеності для забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкових умов.

Досягнення необхідних результатів визначається задачею представленого дослідження, що передбачає аналіз факторів невизначеності з ідентифікацією ризиків, оцінку поточного стану підприємства, розробку стратегічних напрямів розвитку, підходів до управління, інтеграцію технологій та формування фінансової стійкості підприємства.

Досягнення мети дослідження дозволить надати практичні рекомендації для транспортних підприємств щодо побудови гнучких стратегій розвитку, які допоможуть ефективно реагувати на виклики невизначеності та забезпечити стійке зростання.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Умови невизначеності – це ситуації, в яких неможливо точно передбачити майбутні події чи наслідки рішень через відсутність повної інформації або знань. Це може бути пов'язано з непередбачуваністю зовнішніх факторів, варіабельністю обставин або недостатністю отриманих даних [9].

Умови невизначеності для України на сьогодні пов'язані з рядом ключових факторами, які мають значний вплив на майбутній розвиток країни: війна та безпекова ситуація, економічні наслідки, політична нестабільність, соціальні та гуманітарні виклики, міжнародна підтримка та інтеграція [10].

Війна створює постійний стан невизначеності щодо безпеки країни, територіальної цілісності та політичної стабільності (тривалість та результат військових дій, можливі зміни в геополітичній ситуації та зовнішньому впливі є важливими факторами невизначеності). Війна спричинила значне скорочення економіки, руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, а також збільшення витрат на військові потреби. Подальший розвиток економіки залежить від масштабів міжнародної допомоги, інвестицій та відновлення після конфлікту.

Політичні процеси всередині країни також є джерелом невизначеності, зокрема через можливі зміни в уряді, боротьбу за владу між різними політичними силами та необхідність проведення реформ.

Від ступеня міжнародної підтримки, санкцій проти агресора та потенційного вступу України до ЄС і НАТО залежать перспективи стабілізації та розвитку країни. Однак ці процеси є тривалими і можуть змінюватися залежно від внутрішніх та зовнішніх політичних обставин.

Масштаб переміщення населення, психологічні наслідки війни та відновлення соціальних інститутів також додають невизначеності щодо майбутнього країни.

Ці фактори створюють комплексну ситуацію, в якій Україна повинна адаптуватися до змін і водночас будувати плани розвитку з огляду на численні невідомі змінні.

Умови невизначеності для транспортної галузі включають низку факторів, що впливають на її функціонування та розвиток: коливання цін на паливо-енергетичні ресурси, регуляторні і технологічні зміни, логістичний супровід, економічний спад, зміни в поведінці споживачів.

Ціни на нафту та інші енергоресурси постійно змінюються, що ускладнює прогнозування витрат на перевезення та операційні витрати підприємств. Нестабільність на ринку енергоресурсів створює значну невизначеність у плануванні фінансової стратегії.

Водночас транспортна галузь сильно залежить від державного регулювання, яке може змінюватися, наприклад, через введення нових екологічних стандартів, тарифів, обмежень на рух транспорту, або навіть нових правил безпеки. Такі зміни можуть впливати на структуру витрат і операційні процеси.

Інновації, такі як електромобілі, автономний транспорт або альтернативні види палива, змінюють ринок транспортних послуг. Технологічні нововведення можуть призводити до швидкої амортизації наявних транспортних засобів та вимагати значних інвестицій у нові технології.

Невизначеність у глобальних ланцюгах постачання через пандемії, політичні конфлікти чи економічні кризи може суттєво впливати на транспортну галузь, особливо в логістиці. Це стосується як пасажирських, так і вантажних перевезень.

Спади в економіці зменшують попит на транспортні послуги. Коливання економічної активності впливають на обсяги перевезень, доходи підприємства і здатність інвестувати у розвиток інфраструктури.

Зростаючий попит на екологічно чисті види транспорту або зміни в мобільності (наприклад, розвиток спільного використання автомобілів) можуть змінювати структуру попиту та поведінку споживачів, що створює ризики для традиційних транспортних моделей.

Стратегія – це план дій для досягнення бажаних цілей в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі [11]. У контексті бізнесу, політики, освіти та інших сфер життя стратегія може визначати напрямок діяльності, вибір пріоритетів, розподіл ресурсів та планування взаємодій з іншими учасниками або конкурентами. Вона зазвичай враховує зовнішнє середовище, внутрішні можливості та обмеження, а також вибір оптимального шляху для досягнення поставлених цілей.

Ієрархічні рівні стратегії зазвичай розглядаються у трьох основних масштабах: корпоративний (визначає загальні пріоритети та цілі на державному рівні), бізнесовий (зосереджується на конкретних галузях або секторах) та функціональний (охоплює конкретні операційні процеси або підрозділи). В контексті державного управління або національних стратегій, ці рівні адаптуються до специфіки державного планування та управління. Такий підхід допомагає краще координувати стратегії на різних рівнях та забезпечує поступове досягнення загальних цілей.

Тривалість горизонтів стратегічного планування для корпоративної або бізнес-стратегії складає в середньому від 4 до 20 років, але конкретна тривалість залежить від галузі та сфери діяльності підприємства (рис. 1).

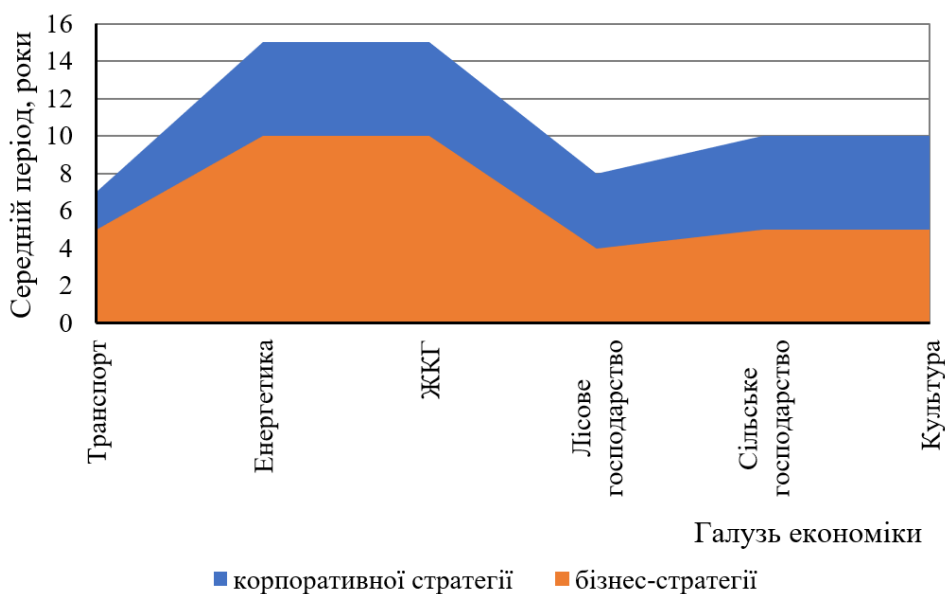


Рисунок 1 – Рекомендовані горизонти стратегічного планування галузей [12]

Стратегічне планування транспортного підприємства є процесом формування довгострокових цілей і визначення шляхів їх досягнення для забезпечення ефективної роботи підприємства. Воно дозволяє транспортному підприємству адаптуватися до змін на ринку, оптимізувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати якість послуг.

Основні етапи стратегічного планування включають аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, формування стратегічних цілей, розробку конкретних заходів та планів для їх досягнення, а також контроль і коригування виконання (рис. 2).



Рисунок 2 – Схема процесу формування стратегії транспортного підприємства

Стратегічне планування для транспортного підприємства за ключовими компонентами може включати оцінку ринкових тенденцій, технічний розвиток, логістичні процеси, фінансове або кадрове планування.

Невід’ємною складовою транспортного підприємства є його виробничо-технічна база – сукупність приміщень, споруд, обладнання та інструмента, призначених для зберігання, технічного обслуговування, ремонту та зберігання дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту, а також створення необхідних умов для високопродуктивної праці персоналу [13]. Розвиток та підтримка виробничо-технічної бази є важливими аспектами стратегії розвитку будь-якого транспортного підприємства.

Потенціал виробничо-технічної бази транспортного підприємства полягає в його можливості ефективно виконувати задані функції і поставлені завдання та відображається в наданні послуг (наявне транспортне забезпечення та виробнича інфраструктура суттєво впливає на здатність підприємства конкурувати на ринку); ефективності і продуктивності (підтримання в належному стані, сприяє підвищенню ефективності виробництва та надання послуг, що дозволяє знижувати витрати, оптимізувати процеси та забезпечувати високу якість); розвитку інновацій (сучасна виробничо-технічна база може стати основою для впровадження нових технологій, інноваційних підходів та удосконалення процесів, стимулює розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін у технологічному та ринковому середовищі); гнучкості і адаптивності (це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в попиті, умовах ринку та регулятивному середовищі, і може включати можливість швидкої зміни режимів роботи, швидку заміну транспортних засобів новими зразками).

Визначення стану виробничо-технічної бази транспортного підприємства включає оцінку різних аспектів, які визначають її поточний стан, ефективність та готовність до майбутнього розвитку (для її оцінки найчастіше використовуються вихідні дані, представлені у статистичній звітності підприємства – кількість рухомого складу та його загальний пробіг, залишкову вартість засобів, витрати на обслуговування, чисельність працівників, фонд заробітної плати та ін.) [14].

Стратегії розвитку транспортного підприємства та його виробничо-технічної бази можуть бути спрямовані на підвищення ефективності, модернізацію, розвиток інфраструктури та технологій, а також відповідності стандартам безпеки та якості, і реалізуються шляхом інвестування у покращення технічного стану транспортних засобів, впровадження сучасного обладнання для підвищення ефективності, надійності та екологічної безпеки; в розвиток виробничих систем та інших об’єктів інфраструктури для забезпечення зручностей для пасажирів та вантажів, а також підвищення продуктивності та ефективності обслуговування; впровадження сучасних технологій автоматизації процесів, систем управління транспортним рухом для оптимізації робочих процесів та підвищення якості обслуговування; впровадження екологічно чистих технологій та засобів транспорту, зменшення викидів, оптимізація використання пального та енергії; оптимізації використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів; впровадження програми управління ефективністю для постійного моніторингу та удосконалення процесів; розробки систем управління ризиками для мінімізації негативних наслідків непередбачених подій; впровадження системи контролю якості та

безпеки на всіх етапах виробництва та надання послуг [15]. Кожна стратегія може реалізовуватися окремо або комбінуватися залежно від потреб та цілей конкретного транспортного підприємства.

Важливо реалізовувати стратегію, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість та адаптивність виробничих процесів [3]. За результатами оцінки ризику рекомендується приймати рішення щодо можливості реагування на ризик [4]. Транспортні підприємства можуть розширювати спектр послуг, наприклад, шляхом інтеграції додаткових логістичних сервісів або спеціалізованих видів перевезень [2]. Виходити на нові ринки оцінивши можливості для надання послуг у нових регіонах або країнах [5].

Впровадження новітніх технологій та цифрових рішень є критично важливим для оптимізації виробничих процесів та покращення ефективності транспортного підприємства. Інтелектуальні транспортні системи, автоматизація, використання великих даних та інші інноваційні рішення дозволяють підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, використання інноваційних технологій для відстеження та моніторингу технічного стану транспорту в реальному часі дозволить своєчасно реагувати на можливі несправності, а впровадження цифрових рішень для оптимізації логістичних процесів сприятиме підвищенню ефективності перевезень та зниженню витрат.

З огляду на зростаючі екологічні вимоги та тенденції до зменшення вуглецевого сліду, розвиток виробничо-технічної бази має враховувати інвестиції в екологічно чисті технології та транспортні засоби. Це сприятиме відповідності підприємства екологічним стандартам та його довготривалій конкурентоспроможності [8].

Перехід на електричні транспортні засоби є однією з найпоширеніших стратегій. Електротранспорт має нульовий рівень викидів шкідливих речовин під час руху, що значно знижує забруднення повітря в містах. Для стимулювання переходу на такий вид транспорту необхідно розвивати мережу зарядних станцій, включаючи швидкі зарядні станції на магістралях і в містах.

Ефективні стратегії екологізації транспортних засобів передбачають комплексний підхід, що включає розвиток екологічних технологій, реформування інфраструктури та впровадження політик стимулювання. Завдяки цьому можна досягти зниження викидів, поліпшення якості повітря та підвищення сталості транспортних систем, що є важливим кроком у боротьбі зі змінами клімату та забрудненням довкілля.

Забезпечення фінансової стійкості є ключовим аспектом в умовах невизначеності. Підприємства мають впроваджувати стратегії ефективного управління фінансовими ресурсами, зокрема за рахунок створення резервів та залучення зовнішніх інвестицій, для підтримки розвитку виробничо-технічної бази [6].

Успішний розвиток підприємства в значній мірі залежить від компетентності його працівників. Тому стратегія розвитку виробничо-технічної бази повинна включати систематичне підвищення кваліфікації персоналу, навчання новим технологіям та підготовку до змін у галузі. Також важливим аспектом є залучення молодих фахівців та розвиток корпоративної культури, яка стимулює інноваційне мислення.

ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати дослідження підтверджують, що основними зовнішніми факторами, які створюють невизначеність для транспортних підприємств, є економічні коливання, політична нестабільність, зміни в регуляторному середовищі та технологічний прогрес. Внутрішні фактори включають управління ресурсами, ефективність виробничо-технічної бази та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Встановлено, що підприємства, які здатні своєчасно оцінювати і реагувати на ці фактори, мають кращі шанси на виживання і розвиток у нестабільних умовах.

Стратегії розвитку транспортного підприємства спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, поліпшення якості транспортних послуг, оптимізацію ресурсів і впровадження новітніх технологій.

Стратегії розвитку виробничо-технічної бази транспортного підприємства передбачають поєднання технологічних, організаційних та екологічних підходів. Головні акценти робляться на модернізації технічного парку, оптимізації процесів обслуговування та впровадженні новітніх технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із головних результатів дослідження є підтвердження важливості гнучкості у стратегічному плануванні. Підприємства, що застосовують адаптивні стратегії, здатні швидко змінювати свою діяльність у відповідь на коливання ринку або нові регуляторні вимоги. Це може включати диверсифікацію послуг, перехід на нові ринки, впровадження нових технологій та зміну

структури управління.

Вивчення екологічних аспектів діяльності підприємства, які враховують зростаючі вимоги до зниження викидів автомобільним транспортом та використання екологічно чистих технологій, мають кращі можливості для залучення інвестицій і займають вигідні позиції на ринку.

Підприємства, які мають добре структуровану фінансову систему, здатні залучати інвестиції і створювати фінансові резерви для кризових ситуацій, показують більшу стійкість у нестабільних умовах. Фінансове планування має бути спрямоване на оптимізацію витрат та забезпечення гнучкості у використанні фінансових ресурсів.

Інвестування у підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних форм роботи сприяють гнучкості підприємства у періоди змін. Підвищення кваліфікації може потребувати певних витрат, але довгострокова вигода від зниження витрат і підвищення продуктивності зазвичай компенсує ці вкладення. Інвестиції в розвиток працівників підвищують їхню лояльність до підприємства, знижують текучість кадрів і сприяють формуванню довгострокових трудових відносин.

Обговорені результати дослідження підкреслюють важливість впровадження стратегічних напрямів розвитку у коротко та довготривалій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічні напрями розвитку транспортного підприємства в умовах невизначеності повинні базуватися на гнучкості, інноваційності та стійкості до змін.

2. Ефективне планування розвитку виробничо-технічної бази повинно базуватися на стратегічному аналізі ризиків та побудові гнучкої системи управління ризиками, яка дозволить оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та знижувати негативний вплив непередбачуваних подій.

3. Успішна стратегія розвитку транспортного підприємства, його виробничо-технічної бази передбачає балансування між модернізацією технічних засобів, використанням інноваційних підходів, забезпеченням безпеки та якості, а також готовністю до змін та викликів ринку.

3. Впровадження нових технологій, екологічних стандартів, фінансового управління та ефективної роботи з обслуговуючим персоналом у співпраці із споживачами дозволить транспортному підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Božić V. Methods for decision-making under conditions of uncertainty and risk. 2023. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34734.79685>.

2. Коноваленко Ю. Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.10–20. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/325.pdf>

3. Власенко Д. О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 32–35. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2014/9.pdf

4. Андрусенко С. І., Бугайчук О. С., Будниченко В. Б., Подпісов В. С. Використання методів управління ризиками для зменшення аварійності на транспорті. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. Луцьк. 2021. №2(17), С. 31–39. URL: <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/632/613>.

5. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 125–133. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-125_133.pdf

6. Шатіло О. В. Вплив інновацій на розвиток автотранспортних підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43. С. 118–128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2018_43_13.

7. Комчатних О. В. Екологічні інновації як інструмент сталого розвитку транспортних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 32–36. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/916/887>

8. Koźlak A., Pawłowska B. Ekoinnowacje jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw transportowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Studia Ekonomiczne. 2017. №332. S. 5–16.

9. Uncertainty. *CFI Education*: веб-сайт. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/uncertainty/>.
10. Дубина М., Сердюк Д. Забезпечення сталого розвитку України в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №4(36), 2023. С. 9-25. URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299096/291569>.
11. Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики. *Termin.in.ua* : веб-сайт. URL: <https://termin.in.ua/stratetiia/>.
12. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. *Міністерство економіки України (me.gov.ua)* : веб-сайт URL: <https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
13. Біліченко В. В., Смирнов Є. В. Стратегії технічного розвитку автотранспортних підприємств: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 144 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31245/Bilichenko.pdf>.
14. Чабанний В. Я., Осипов І. М. Тенденції розвитку виробничо-технічної бази автомобільного транспорту. *Техніка в сільськогосподарському виробництві, галузеве машинобудування, автоматизація*. 2011. Вип. 24. Ч. 11. С. 82-90. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/364c220b-ae15-4f65-a088-d4070e8d7ac1/content>.
15. Хітров І.О. Стратегії розвитку виробничо-технічної бази автомобільного транспорту. *Науково-прикладні аспекти автомобільної і транспортно-дорожньої галузей*: зб. матер. VIII Міжнарод. наук.-практ. конфер. м. Луцьк, 30-31 трав. 2024 р. Луцьк, 2024. С. 102–103. URL: https://drive.google.com/file/d/1p1Hh23_FLlpqeQGUnHy-c_XStzMUz1b/view?pli=1.

REFERENCES

- Božić, V. (2023). Methods for decision-making under conditions of uncertainty and risk. Available at: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34734.79685>.
- Konovalenko, I. (2013). Sources and factors of transport risk in truck cargo shipments. *Galician economic journal*, 2(41). P.10–20. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/325.pdf> (in Ukrainian).
- Vlasenko, D. (2014). Features strategic planning of transport companies. *Ekonomika ta derzhava*, 1. P. 32–35. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2014/9.pdf (in Ukrainian).
- Andrusenko, S., Buhaichuk, O., Budnychenko, V. & Podpisnov, V. (2021). Use of risk management methods to reduce transport accidents. *Advances in Mechanical Engineering and Transport*, 2(17), P. 31–39. Available at: <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/jurnal-mbf/article/view/632/613> (in Ukrainian).
- Tarashevskiy, M. M. (2020). The Status of Risk Management in Transport Enterprises of Ukraine. *Business Inform*, 8. P. 125–133. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-125_133.pdf (in Ukrainian).
- Shatilo, O. V. (2018). The influence of innovations on the development of motor transport enterprises in Ukraine. *Strategy of the Economic Development of Ukraine*, 43. P. 118–128. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2018_43_13 (in Ukrainian).
- Komchatnykh, O (2021). Ecological innovations as a tool of sustainable development of transport enterprises. *Economic space*. 2021. № 171. С. 32–36. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/916/887> (in Ukrainian).
- Kozłak, A. & Pawłowska, B. (2017). Ekoinnowacje jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw transportowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Studia Ekonomiczne, 332. S. 5–16.
- Uncertainty, [online]. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/uncertainty/> (in Ukrainian).
- Dubyna, M. & Serdiuk D. (2023). Ensuring sustainable development of ukraine in the uncertain and turbilent environment. *Problems and prospects of economics and management*, 4(36). P. 9-25. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299096/291569> (in Ukrainian).
- Strategy - what it is, why it is needed and how it differs from tactics, [online]. Available at: <https://termin.in.ua/stratetiia/> (in Ukrainian).
- Methodological recommendations for drawing up strategic plans by public sector enterprises, [online]. Available at: <https://me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (in Ukrainian).

13. Bilichenko, V. & Smirnov, Ye. (2019). Strategies of technical development of motor transport enterprises: monograph. Vinnytsia: VNTU, 144p. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31245/Bilichenko.pdf> (in Ukrainian).
14. Chabanniy, V. & Osipov, I. (2011). Progress of production and technical base of motor transport trends. *Machinery in agricultural production, industrial engineering, automation*, 24 (11) P. 82–90. Available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/364c220b-ae15-4f65-a088-d4070e8d7ac1/content> (in Ukrainian).
15. Khitrov, I. (2024). Development strategies for the production and technical base of road transport. *Scientific and Applied Aspects of the Automotive and Road Transport Industries: 8 International Scientific and Technical Conference*. Lutsk, May 30-31. P. 102– 103. Available at: https://drive.google.com/file/d/1p1Hh23_FLlpqeQGUnHy-c_XStzMUz1b/view?pli=1 (in Ukrainian).

1. Khitrov. Strategic directions for the development of a transport enterprise under conditions of uncertainty

Uncertainty is a situation in which it is impossible to accurately predict future events or investigate decisions due to a lack of complete information or knowledge. Conditions of uncertainty for Ukraine today are connected with a number of key factors that have a significant impact on the future development of the country: war and security situation, economic research, political instability, social and humanitarian challenges, international support and integration.

In today's environment, the transportation industry faces significant challenges due to dynamic changes in the external environment. Economic instability, political risks, globalization of markets and the introduction of new technologies create a situation of uncertainty in which transport companies must operate. In such conditions, clear strategic planning is necessary to ensure stability and competitiveness.

The topic of strategies for the development of road transport enterprises and their production and technical base is extremely relevant, as it concerns not only the current efficiency of transport services, but also the future of the industry in the face of technological, economic and environmental challenges.

The strategies of transport enterprises in an uncertain environment should be flexible, adaptive and aimed at reducing risks and increasing resilience to unforeseen circumstances.

The strategic development of a transport company includes not only traditional management approaches, but also the active integration of innovative technologies, digitalization of processes, and environmental responsibility. Diversification of services, optimization of internal processes, and risk management are also becoming key factors contributing to the sustainability of the enterprise in the face of uncertainty.

This article discusses the general provisions for choosing strategic directions for the development of a transport enterprise, taking into account the influence of external and internal factors. Particular attention is paid to the allocation of flexible strategies that allow enterprises not only to respond effectively to challenges, but also to use opportunities for growth.

The discussed results of the study emphasize the importance of implementing strategic development directions. Transport enterprises that successfully apply these principles can not only reduce the impact of negative uncertainty factors but also ensure stable development in the long term.

Key words: road transport, transport technologies, transport enterprise, production systems in transport, risks, strategy.

ХІТРОВ Ігор Олександрович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри транспортних технологій і технічного сервісу, Національний університет водного господарства та природокористування, e-mail: i.o.khitrov@nuwm.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-2310-1472>.

Ihor KHITROV, PhD, Associate Professor of the Transport Technology and Technical Service Department, National University of Water and Environmental Engineering, e-mail: i.o.khitrov@nuwm.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-2310-1472>.

DOI 10.36910/automash.v2i23.1548