

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 338.47

DOI: <https://doi.org/10.46644/2708-1834/2019-01.1>

Стройко Т.В.

доктор економічних наук, професор,
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

Буркун В.В.

аспірант,
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

Stroyko Tetiana, Burkul Vitalii

Mykolayiv V.O. Sukhomlinsky National University

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

THE MAIN APPROACHES TO DEVELOPMENT OF TRANSPORT SYSTEMS DEVELOPMENT STRATEGIES IN UKRAINE AND IN THE WORLD

Метою нашого дослідження стало обґрунтування основних підходів до розробки стратегій розвитку транспортних систем в Україні та світі. Встановлено, що більшість сучасних підходів до розробки стратегій вирішують практично однакову основну задачу – виявляють ключові проблеми-фактори, що впливають на розвиток підприємства і шукають резерви їх більш ефективного використання. Проведений аналіз Національної транспортної стратегії виявив ряд проблемних питань. По-перше, вона не в повній мірі узгоджена з документами стратегічного характеру, прийнятими раніше. По-друге, як і в попередніх стратегіях всі пріоритетні цілі та завдання прописуються на кінцевий довгостроковий горизонт – 2030 рік. Зустрічаються і суперечливі положення по тексту документа. Також значна кількість положень Національної стратегії носить декларативний, а іноді й теоретичний характер.

Ключові слова: стратегія, транспортні системи, стратегічне планування, Національна транспортна стратегія, євроінтеграція, транспортна галузь.

Целью нашего исследования стало обоснование основных подходов к разработке стратегий развития транспортных систем в Украине и мире. Установлено, что большинство современных подходов к разработке стратегий решают практически одинаковую основную задачу – выявляют ключевые проблемы-факторы, влияющие на развитие предприятия и ищут резервы их более эффективного использования. Проведенный анализ Национальной транспортной стратегии выявил ряд проблемных вопросов. Во-первых, она не в полной мере согласована с документами стратегического характера, принятыми ранее. Во-вторых, как и в предыдущих стратегиях, все приоритетные цели и задачи прописываются на конечный долгосрочный горизонт – 2030. Встречаются и противоречивые положения по тексту документа. Также значительное количество положений Национальной стратегии носит декларативный, а иногда и теоретический характер.

Ключевые слова: стратегия, транспортные системы, стратегическое планирование, Национальная транспортная стратегия, евро интеграция, транспортная отрасль.

The purpose of our study was to substantiate the main approaches to the development of transport systems development strategies in Ukraine and in the world. It is established that most modern approaches to the development of strategies solve almost the same main task – identify key problems-factors that affect the development of the enterprise and seek the resources for their more effective use. The transport industry of Ukraine is a key element of the modern economy. Moreover, the legal framework for the functioning of transport in Ukraine is quite significant and encompasses all modes of transport and its infrastructure component. The most important for the development of the transport system of Ukraine is the National Transport Strategy, which proposes a comprehensive development of all modes of transport by 2030. The analysis of the National Transport Strategy has revealed a number of problematic issues. Firstly, it is not fully consistent with strategic documents adopted earlier. Secondly, as in previous strategies, all priority goals and objectives are set for the final long-term horizon – 2030. There are conflicting provisions in the text of the document. Also, a large number of provisions of the National Strategy bear the declarative, and sometimes theoretical, character. Strategic priorities for reforming the transport sector in Ukraine should be: innovative development of transport infrastructure in accordance with the needs of the modern economy; formation of a competitive market of transport services; development of rational and integrated interaction of all types of transport; use of transit potential of the transport system of Ukraine; formation of a single information space, organization of efficient electronic document circulation; Improvement of tariff policy and pricing; development of the system of transport logistics; increase speed and reliability of cargo and passenger transportation; creating a favorable climate for innovative research in the transport sector and training highly skilled professionals.

Key words: strategy, transport systems, strategic planning, national transport strategy, euro integration, transport industry.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її взаємозв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Транспортні системи є найбільш вагомим компонентом функціонування національної економіки, адже вони формуючи відповідну інфраструктуру забезпечують ефективність всіх процесів виробництва та дають змогу раціонально використовувати наявні ресурси. При ефективному формуванні та розвитку транспортних систем, насамперед при оптимальній тарифній політиці на транспорті, саме вони здатні виступати каталізатором економічного зростання національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Найбільш авторитетними в галузі стратегічного планування є напрацювання відомих зарубіжних авторів, серед яких Г. Міцберг [1], М. Мескон [2], І. Ансофф [3; 4], М. Портер [5], П. Друкер [6] та інші. Але більшість публікацій стосуються проблем стратегічного планування в рамках держави, регіону, міста чи підприємства. Нам би хотілося обґрунтувати основні підходи до форму-

вання стратегії в рамках системи – галузі, якою є транспортна сфера. Саме тому метою нашого дослідження стало обґрунтування основних підходів розробки стратегій розвитку транспортних систем в Україні та світі.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегія є базовим компонентом системи стратегічного управління, відповідно до якого, стратегія трактується «як спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління» [1, с. 48].

Гуру стратегічного менеджменту Г. Мінцберг [1] наголошував на можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій. За Г. Мицбергом існують три основних моделі стратегій:

– «планова» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому

режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

– «підприємницька» – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

– «навчання на досвіді» – використовуються в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець.

Спільною рисою всіх цих моделей є орієнтація на підприємницький підхід до постановки цілей та всього процесу планування.

В сучасній системі стратегічного управління є і інші підходи до формування стратегій, які можна виділити в дві основні групи:

– «раціоналістичну» – пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

– «поведінкову» – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому – швидка реакція на проблеми, що виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин [1, с. 55].

За М. Месконом, процес формування стратегії складається з таких етапів: розробка місії і цілей; оцінювання та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії [2]. І. Ансофф виділяє наступну групу рішень при формуванні стратегії [3]: внутрішнє оцінювання; оцінювання зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань;

рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація.

З іншого погляду, стратегією є довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації відносно сфери, засобів і форми її діяльності, система взаємовідносин усередині компанії, а також її соціальна позиція. За таким визначенням стратегію можна охарактеризувати як обраний напрям діяльності, функціонування, що має привести до досягнення поставлених цілей. Це певною мірою генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків [3]. Більшість сучасних підходів до розробки стратегій запропоновані І. Ансоффом [4], М. Портером [5], П. Друкером [6]) вирішують практично однакову основну задачу – виявляють ключові проблеми-фактори, що впливають на розвиток підприємства і шукають резерви їх використання більш ефективного використання.

Недоліки цих підходів пов'язані з відсутністю розробленої практичної методики діагностики економічного об'єкта для виявлення часу проведення змін і суті необхідних змін. Необхідна методика, яка однозначно і логічно точно може діагностувати основні проблеми організації, дозволить розробляти заходи для усунення виявлених проблем і давати можливості для нарощування потенціалу розглянутого економічного об'єкта в довгостроковій перспективі [7].

Загалом, науковці виділяють чотири основні типи стратегій розвитку: 1) концентрованого зростання; 2) інтегрованого зростання; 3) диверсифікаційного зростання; 4) скорочення. Але формування стратегії повинно в обов'язковому порядку враховувати галузь її реалізації.

Транспортна галузь України є ключовим елементом сучасної економіки. Причому нормативно-правове забезпечення функціонування транспорту в Україні є досить вагомою і охоплює всі види транспорту та його інфраструктурну складову. В галузі транспорту Угода про асоціацію між Україною та ЄС ставить мету сприяння розвитку

стабільних, ефективних, безпечних, інтероперабельних й оперативно сумісних транспортних систем та посилення основних транспортних зв'язків між територіями Сторін. Співробітництво в галузі транспорту передбачає розвиток сталої національної транспортної політики, яка буде охоплювати всі види транспорту, на основі інтермодальності та мультимодальної транспортної мережі, пов'язаної з Транс'європейською транспортною мережею TEN-T (статті 367, 368 та 369 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС).

За період функціонування транспортної галузі України як незалежної держави слід відмітити низку найбільш вагомих стратегічних документів, прийнятих та затверджених на державному рівні:

- Україна 2020: Стратегія національної модернізації;

- Державна цільова економічна програма розвитку автомобільних доріг загального користування на 2013-2018 роки;

- Державна цільова програма розвитку міського електротранспорту на період до 2017 року;

- Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки;

- Розробка національної транспортної політики щодо регулювання викидів CO₂ та споживання енергії дорожнім транспортом в Україні;

- Транспортна стратегія України на період до 2020 року;

- Національна транспортна стратегія до 2030 року.

Найбільш важливими для розвитку транспортної системи України є два останні документи. Зокрема, національна транспортна стратегія має запропонувати комплексний розвиток всіх видів транспорту до 2030 року. Про це заявив Міністр інфраструктури України Володимир Омелян під час брифінгу, який відбувся 17 листопада 2016 року, в Українському домі під час засідання Національного круглого столу щодо оновлення Національної транспортної стратегії до 2030 року [8].

Заступник Глави Адміністрації Президента України Дмитро Шимків, у свою чергу, зазначив, що «Україна має чотири потужні галузі: залізнична, автодорожня, морська та річкова, авіаційна. Все, що стримує розвиток цих галузей, – це корупція і відсутність конкуренції. Стратегія має будуватися на двох ключових елементах: це створення конкурентного середовища і боротьба з корупцією. Саме транспортна інфраструктура дозволить зробити Україну чудовим транспортним коридором, не лише на мапах, а в дії». Представник Єврокомісії в Україні Йоханес Бауер заявив: «Ми дуже підтримуємо ініціативу створення Національної транспортної стратегії. Сьогоднішня подія є наріжним каменем на шляху до більш стійкої і більш цілісної транспортної системи в Україні. Ми з нетерпінням очікуємо на обговорення Стратегії транспорту для України, яка повинна сприяти поліпшенню зв'язку між Україною та ЄС і гармонізації ринкових правил і стандартів транспорту для всіх видів транспорту в Україні» [8].

Розроблена національна транспортна стратегія України до 2030 року повинна забезпечувати комплексне бачення глобальних пріоритетів транспортної політики, формування ефективного державного управління та визначає стратегічні напрями розвитку галузі на період до 2030 року. Її метою є створення інтегрованого до світової транспортної мережі ефективного транспортного комплексу України, задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу задля забезпечення конкурентної спроможності та ефективності національної економіки.

Розроблена стратегія є досить інноваційним програмним документом, що враховує основні світові тенденції, що притаманні транспорту:

- висока технологічна складність транспортних засобів та ергономічність, мультимодальність, супутникова навігація, інтелектуальні транспортні системи, інформаційні технології, електронний документообіг;

- застосування композитних матеріалів, зниження металоємності, покращення аеродинаміки та безпечності транспортних засобів;

- паливна економічність та екологічність транспортних засобів, застосування альтернативних видів палива, «зелених» видів транспорту;

- масова контейнеризація, мультимодальність, інтероперабельність транспортних систем у складі ланцюгів поставок;

- прискорення і забезпечення вчасної доставки пасажирів та вантажів завдяки швидкісним видам транспорту та розвитку логістики;

- глобалізація трансконтинентальних авіаційних перевезень в рамках потужних світових альянсів;

- зростання ролі дешевих («лоу кост») авіаперевезень для прямих міжрегіональних сполучень;

- забезпечення транспортної доступності для населення, високої мобільності трудових ресурсів, збільшення дальності та скорочення часу поїздки пасажирів у мегаполісах;

- насичення автомобілізацією в розвинених країнах, її подальше стримування у містах завдяки розвитку громадського та мускульного транспорту [9].

Але для підтвердження цього факту нами були досліджені основні підходи до формування транспортних стратегій в провідних країнах світу. Світова транспортна система неоднорідна, і в ній можна виділити транспортні системи економічно розвинених і країн, що розвиваються, кілька регіональних неоднорідних транспортних систем: Північної Америки, Зарубіжної Європи, країн СНД, Азії, Латинської Америки, Австралії.

При цьому довжина транспортних мереж розвинених країн становить 81% загальної довжини світової транспортної мережі і на них припадає 78% світового вантажообігу і приблизно 80% за вартістю, а частка її в світовому пасажирообігу ще вище. Густота транспортної мережі, в найбільшій мірі характеризує забезпеченість нею, в більшості розвинених країн становить 50-60 км

на 100 км території, а в країнах, що розвиваються – 5-10 км. В економічно розвинених країнах зосереджено понад 80% світового автомобільного парку, в них знаходиться майже 2/3 всіх портів світу, виконується 3/4 світового вантажообігу. Для цієї транспортної підсистеми характерний також високий технічний рівень [10].

Транспортна політика Європейського Союзу є продуманою, системною та комплексною. Ґрунтуючись на положеннях Договору про ЄС, у грудні 1992 р. опубліковано першу Білу книгу про подальший розвиток спільної транспортної політики та лібералізацію транспортного ринку. Програма дій у галузі транспорту на 1995-2000 рр., запропонована Білою книгою, передбачала: 1) «подвійну інтеграцію» національних транспортних мереж і різних видів транспорту для створення єдиної європейської транспортної мережі; 2) розвиток транспортної інфраструктури Європейського Союзу; 3) підвищення безпеки транспорту; 4) розвиток транспортних зв'язків між ЄС і третіми країнами; 5) модернізацію устаткування; 6) покращення якості обслуговування [11].

Улітку 2006 р. Європейська комісія схвалила перегляд середньострокових перспектив розвитку транспорту в ЄС і представила Білу книгу, у якій зроблено акцент на загальні для всіх країн ЄС підходи та спільний діалог із проблем транспорту. Документ також містить план розвитку галузі до 2020 р. На думку Єврокомісії, основне завдання розвитку – це оптимізація роботи всіх видів транспорту. Транспортна система має стати більш технологічною, для чого слід інтенсивніше застосовувати досягнення логістики та інноваційних технологій, приділяючи при цьому підвищену увагу різним аспектам безпеки на транспорті й охороні навколишнього середовища [12].

Стратегія ЄС стосовно розвитку транспортного сектора [13] орієнтована насамперед на внутрішні потреби країн Європи. Вона полягає у створенні найкращих умов для функціонування єдиного європейського ринку шляхом формування мультимодальної Транс'європейської транспортної мережі

(TEN-T) та задля блага всіх громадян, економіки і суспільства зробити європейську транспортну систему ресурсоефективною (яка заощаджує всі види ресурсів, насамперед енергетичні), економічно ефективною, фінансово стійкою; безпечною, а також та екологічно дружньою (тобто звести до мінімуму вплив транспортних засобів на клімат і навколишнє середовище).

Велике значення для України має стратегічне партнерство з Китаєм. Зокрема, Транспортна стратегія Китаю має зміцнити роль Азії як нового світового економічного центру та забезпечити його Китаю в цьому регіоні. Відтворення Великого Шовкового шляху, що в давні часи з'єднував Китай із країнами Європи, має активізувати торговельні зв'язки Азії, Європи та Близького Сходу та убезпечити економіку Китаю від наявних ризиків та викликів за рахунок формування розгалуженої мережі трансконтинентальних залізничних і автомобільних шляхів, розбудови регіональної портової інфраструктури. Для реалізації даної стратегії Китай у 2015 р. створив спеціальний Фонд «Шовковий шлях» з бюджетом 40 млрд. дол. США, який постійно розширює географію фінансування інфраструктурних проектів [14].

Для України прийняття Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року має величезне значення. Широке обговорення даної концепції виявило ряд проблемних питань. По-перше, як і попередні програмні документи Національна транспортна стратегія України не в повній мірі узгоджена з документами стратегічного характеру, прийнятими раніше. Тобто необхідна узгоджена по всім рівням система документів спрямованих на стратегічний розвиток транспортної системи України. По-друге, як і в попередніх стратегіях всі пріоритетні цілі та завдання прописуються на кінцевий довгостроковий горизонт – 2030 рік, тоді як набагато ефективніше було б вибудовувати стратегію підкріплюючи її цілі і завдання коротко та середньостроковим горизонтом планування.

Зустрічаються і суперечливі положення по тексту документа, зокрема вказано, що пріоритетним завданням для України є реалізація її транзитного потенціалу та створення транзитного транспортного мосту, що поєднуватиме країни Європи, Азії та Сходу, а у розділі про розвиток дорожнього господарства наполягають на посиленні відповідальності учасників дорожніх перевезень за порушення габаритно-вагових параметрів транспортних засобів.

Також значна кількість положень Національної стратегії носить декларативний, а іноді й теоретичний характер. Зокрема, О. Євтеєв вказує, що «справжня, а не декларативно-теоретична стратегія має передбачати будівництво в транзитних напрямках автомобільних шляхів підвищеної міцності, здатних витримувати навантаження від великовантажних автомобілів. Замість системи штрафів та покарань за перевищення вагових норм має бути створена об'єктивна і стимулююча система справляння плати за перевезення великих партій вантажів автомобілями підвищеної вантажопідйомності, побудована на засадах регулярності і періодичності та прозорості – як це зроблено у США. Ну, а закладати в проєкті Національної транспортної стратегії передумови до зниження вантажопідйомності автомобільного транспорту взагалі неприпустимо» [15]. Але незважаючи на недоліки прийняття і початкові кроки щодо реалізації Національної транспортної стратегії України мають для національної економіки виключне значення, адже це документ, який визначатиме розвиток транспортної та інфраструктурної галузей найближчі 12 років. Міністр інфраструктури України Володимир Омелян зазначив, що «ми повинні вийти з-за меж внутрішньоукраїнського мислення і ставити перед собою глобальні цілі. Стратегія-2030 – це не про транспорт. Стратегія-2030 – про модерну Україну, про розвинену сильну державу, про людей, для яких ми створили найкраще. Бо це – наш обов'язок. І наша робота», – додав Володимир Омелян. – «Drive Ukraine-2030 – перетворення України на розвинену, високотех-

нологічну та інноваційну країну завдяки розвитку сфери транспорту та інфраструктури, застосування новітніх технологій. Drive Ukraine-2030 – цифрова інфраструктура, безпека на транспорті, безпілотні автомобілі, транспортні коридори, єдина транспортна та інфраструктурна мережа з Європейським Союзом» [16].

Висновки та пропозиції у даному напрямку. Транспортна система має функціонувати лише за умов постійного поліпшення організації перевезень, вдосконалення чинного законодавства та імплементації його до загальноєвропейського, оновлюючи з дотриманням вимог євростандартів виробничі фонди, виконуючи правила охорони навколишнього середовища [17]. Стратегічними пріоритетами реформування транспортної галузі в Україні мають стати:

- інноваційний розвиток транспортної інфраструктури відповідно до потреб сучасної економіки;
- формування конкурентного ринку транспортних послуг;
- розвиток раціональної та комплексної взаємодії всіх видів транспорту;
- використання транзитного потенціалу транспортної системи України;
- формування єдиного інформаційного простору, організації ефективного електронного документообігу;
- удосконалення тарифної політики та ціноутворення;
- розвиток системи транспортної логістики;
- підвищення швидкості та надійності перевезень вантажів і пасажирів;
- створення сприятливого клімату для інноваційних досліджень в транспортній сфері та підготовки висококваліфікованих фахівців.

Список літератури:

1. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И. Медведь. Москва : Эксмо, 2009. 464 с.:ил.
2. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер.с англ. Москва : «Дело», 2004. 493 с.:ил.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер с англ. Под ред. Петрова А. Н. СПб. : Питер, 2011. 344.: ил. (Серия «Теория менеджмента»).
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
6. Друкер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества: Пер. с англ. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 336.: ил.
7. Шопин В. А. Формирование методического подхода к разработке стратегии предприятия на основе теории открытых неравновесных систем и теории системных ограничений. Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. XIII междунар. науч.-практ. конф. Часть I. Новосибирск : СибАК, 2012.
8. Матеріали круглого столу з питань оновлення Національної транспортної стратегії України до 2030 року. URL: <http://mtu.gov.ua/content/krugliy-stil-zpitan-onovlennya-nacionalnoi-transportnoi-strategii-ukraini-do-2030-roku.html>
9. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>
10. Владимиров С.А. Об основных направлениях развития мировой транспортной системы и логистики. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 12-9. С. 1672–1680.
11. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on combating HIV/AIDS within the European Union and in the neighbouring countries, 2006-2009. URL: http://ec.europa.eu/health/ph_threats/com/aids/docs/com_2005_654_en.pdf
12. Транспортний комплекс світу. URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-4007-1.html>
13. Біла книга ЄС – Транспорт. URL: http://www.transport-ukraine.eu/sites/default/files/white_book_transport_2050_ukr_0.pdf
14. Новый Шелковый путь. Китай запускает глобальный инфраструктурный проект. URL: <http://korrespondent.net/world/3509757-novyi-shelkovyi-put-kytai-zapuskayet-globalnyi-ynfrastrukturnyi-proekt>
15. Євтуєв О. Стратегія з розбудови стратегії, або паперова симуляція діяльності. URL: <http://www.agroprofi.com.ua/statti/1501-strategiya-z-rozbudovi-strategiji-abo-paperova-simulyatsiya-diyalnosti>
16. Уряд схвалив Національну транспортну стратегію до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnu-transportnu-strategiyu-do-2030-roku>

17. Максимчук О. Стратегічні напрямки розвитку підприємств транспортної галузі. *Економіст*. 2013. № 8. С. 61–63.

References:

1. Mintsberg G. Menedzhment: priroda i struktura organizatsiy glazami guru / Genri Mintsberg; per. s angl. O.I. Medved. Moskva: Eksmo, 2009. 464 s.: il.
2. Meskon M. Osnovyi menedzhmenta / Maykl Meskon, Maykl Albert, Franklin Hedouri; per.s angl. Moskva: «Delo», 2004. 493 s.: il.
3. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. Moskva: Ekonomika, 1989. 519 s.
4. Ansoff I. Strategicheskii menedzhment. Klassicheskoe izdanie. / Per s angl. Pod red. Petrova A. N. Spb.: Piter, 2011. 344.: il. (Seriya «Teoriya menedzhmenta»).
5. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. Moskva: Alpina Biznes Buks, 2006. 454 s.
6. Druker P. F. Epoha razryiva: orientiryi dlya nashego menyayuschegosya obshchestva: Per. s angl. Moskva: ООО «I.D. Vilyams», 2007. 336.: il.
7. Shopin V. A. Formirovanie metodicheskogo podhoda k razrabotke strategii predpriyatiya na osnove teorii otkrytyih neravnovesnyih sistem i teorii sistemnyih ogranicheniy. Ekonomika i sovremennyiy menedzhment: teoriya i praktika: sb. st. po mater. XIII mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Chast I. Novosibirsk: SibAK, 2012.
8. Materialy kruhloho stolu z pytan onovlennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy do 2030 roku. URL: <http://mtu.gov.ua/content/krugliy-stil-zpitan-onovlennia-natsionalnoi-transportnoi-strategii-ukraini-do-2030-roku.html>
9. Rozporiadzhennia KМУ «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>
10. Vladimirov S.A. Ob osnovnyih napravleniyah razvitiya mirovoy transportnoy sistemy i logistiki. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnyh i fundamentalnyh issledovaniy*. 2015. № 12-9. S. 1672–1680.
11. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on combating HIV/AIDS within the European Union and in the neighbouring countries, 2006-2009. URL: http://ec.europa.eu/health/ph_threats/com/aids/docs/com_2005_654_en.pdf
12. Transportnyi kompleks svitu. URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-4007-1.html>
13. Bila knyha YeS – Transport. URL: http://www.transport-ukraine.eu/sites/default/files/white_book_transport_2050_ukr_0.pdf
14. Novyyi Shelkovyy put. Kitay zapuskaet globalniy infrastruktornyiy proekt. URL: <http://korrespondent.net/world/3509757-novyi-shelkovyi-put-kytai-zapuskaethlobalnyi-ynfrastruktornyiy-proekt>
15. Ievtieiev O. Stratehiia z rozbudovy stratehii, abo paperova symuliatsiia diialnosti. URL: <http://www.agro-profi.com.ua/statti/1501-strategiya-z-rozbudovi-strategiji-abo-paperova-simulyatsiya-diyalnosti>
16. Uriad skhvalyv Natsionalnu transportnu stratehiu do 2030 roku. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnu-transportnu-strategiyu-do-2030-roku>
17. Maksimchuk O. Stratchichni napriamky rozvytku pidpriemstv transportnoi haluzi. *Економіст*. 2013. № 8. С. 61–63.