

УДК 658.589:658.8:656.13

<https://doi.org/10.31713/ve3202531>

JEL: M31, R41, M14, Q56

Толчанова З. О. [1; ORCID ID: 0000-0003-4682-1675],

к.е.н., доцент,

Лось З. В. [1; ORCID ID: 0000-0002-1989-5583],

д.е.н., доцент

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ

У статті обґрунтовано інтегровану стратегію сталого розвитку автотранспортного підприємства (АТП) в умовах трансформації ринку, посилення конкуренції та впливу наслідків військової агресії. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розробка багатовекторної стратегії, що поєднує організаційно-економічні, соціальні та маркетингові аспекти. На основі аналізу динаміки перевезень вантажів та пасажирів за 2020–2025 рр. визначено, що проблеми розвитку АТП мають три рівні: економічний, екологічний та соціальний. Ключові результати полягають у вдосконаленні організаційно-економічних засад шляхом диверсифікації послуг та впровадження ІТ-рішень (TSM, CRM) для оптимізації процесів. Авторами доведено важливість розвитку людського капіталу та реалізації соціальної й екологічної відповідальності через модернізацію корпоративної культури. Важливим аспектом дослідження є удосконалення системи маркетингових комунікацій, де обґрунтовано, що ефективне застосування цифрових-технологій сприяє формуванню іміджу відповідального АТП. Практична значущість полягає у можливості використання запропонованої стратегії АТП для забезпечення їхнього довгострокового та стійкого розвитку.

Ключові слова: стратегія сталого розвитку; автотранспортне підприємство; організаційно-економічні засади; соціальна відповідальність; маркетингові комунікації; партнерський маркетинг; цифрова трансформація; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. В умовах сучасного розвитку економіки України пріоритетним завданням є розробка засад ефективного функціонування транспортної системи та транспортної інфраструктури. Забезпечуючи логістику, мобільність населення, через надання послуг пасажирських перевезень, функціонування

інших важливих галузей, автомобільний транспорт входить до складу тих критично важливих секторів економіки, без яких неможливий її ефективний розвиток. Він є одним із найважливіших складових виробничої та соціальної інфраструктури. Сучасні виклики, зокрема наслідки повномасштабного вторгнення (руйнування інфраструктури) та стрімкий технологічний прогрес (електроавтомобілі, автономне водіння), актуалізують питання розробки та впровадження ефективної стратегії сталого розвитку на рівні автотранспортних підприємств (АТП). Необхідність адаптації стратегії розвитку АТП до нових умов зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування стратегії сталого розвитку підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації ринку досліджені у працях вітчизняних науковців та практиків, як-от Кудрявцев В. М., Хвесик М. А., Никончук В. М., Кристоичук М. Є., Капелюшна Т. В. та ін. [1–5]. Проте, незважаючи на значний доробок, недостатньо уваги приділено розробці і впровадженню інтегрованої стратегії сталого розвитку автотранспортного підприємства, яка б комплексно модернізувала організаційно-економічні засади, посилювала соціальну відповідальність та оптимізувала комунікаційну складову.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування та розробка інтегрованої стратегії сталого розвитку автотранспортного підприємства, яка сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності. Для досягнення мети визначено такі завдання: дослідити динаміку надання послуг автомобільним транспортом в умовах трансформації ринку; визначити ключові організаційно-економічні та соціальні засади забезпечення конкурентоспроможності АТП; обґрунтувати необхідність впровадження ІТ-рішень (TSM, CRM) як складової організаційно-економічних засад сталого розвитку; удосконалити систему маркетингових комунікацій для формування лояльності споживачів, зміцнення ринкових позицій та донесення інформації про досягнення сталості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства автомобільного транспорту усе частіше стикаються з численними викликами, які зумовлені змінами клімату, глобалізацією, частим виникненням криз, технологічними інноваціями, підвищенням вимог споживчого ринку до автомобільного транспорту щодо безпеки, надійності, комфорту, економічності та екологічності, що суттєво посилює конкуренцію в

галузі. В умовах України, яка на державному рівні задекларувала забезпечення дотримання «Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року» [6], наведені вище виклики набувають ще більшої актуальності, оскільки АТП повинні відповідати високим стандартам якості, екологічної безпеки та бути соціально відповідальними.

Важливість дотримання принципів сталого розвитку підкріплюється тим, що вони закріплені в деклараціях ООН. Ці принципи охоплюють повагу та поєднання інтересів усіх сторін, підпорядкування індивідуальних цілей загальним, забезпечення динамічної рівноваги та справедливості, налагодження партнерських відносин й захист глобальної системи довілля [1]. Науковці широко обговорюють зміст і мету сталого розвитку різноманітних систем, зокрема і такої системи, як автотранспортне підприємство.

Поширюючись на різні рівні економічної діяльності – від глобального, національного та галузевого (зокрема транспортної галузі) до мікрорівня (автотранспортного підприємства), Концепція сталого розвитку спрямована на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та охороною довкілля. Фактично це стратегічне управління системами, що тісно пов'язані між собою: економікою, біосферою та людською діяльністю [1; 7]. Сучасні наукові дослідження зосереджені на розробленні механізмів взаємоузгодження та гармонізації цих цілей.

На нашу думку, для забезпечення сталого розвитку автомобільного транспорту важливим є досягнення його динамічного розвитку, оскільки розвиток є процесом, що постійно змінюється. Отже, у межах дослідження доцільно здійснити оцінку розвитку автомобільного транспорту України в цілому (таблиця).

Аналіз обсягів перевезених вантажів та кількості пасажирів автомобільним транспортом у 2020–2025 рр. свідчить, що ці показники не були сталими і демонстрували як позитивні, так і негативні тенденції. Незначне зростання кількості перевезених пасажирів (на 0,5%) та зменшення обсягів перевезених вантажів на 16% у 2021 році порівняно з 2020 роком зумовлені негативним впливом пандемії COVID-19 на економіку країни. Оговтавшись від кризи 2021 року, економіка України у 2022 році переживає нові потрясіння від наслідків повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Унаслідок цього в галузі автомобільного транспорту у 2023 році (дані за 2022 рік відсутні у статистичній звітності [8]) спостерігається суттєве скорочення обсягів наданих послуг: кількість

перевезених пасажирів зменшилася на 26,3% відносно 2021 року, а обсяги перевезених вантажів – на 43%. Якщо взяти за основу показники 2023 року, то у 2024 році простежується позитивна динаміка: обсяги перевезення вантажів зросли на 101,1%, а кількість перевезених пасажирів – на 114%. Водночас, порівняно з докризовим 2020 роком, можна констатувати, що у 2024 році обсяги перевезення вантажів залишаються меншими на 15,6%, а кількість перевезених пасажирів – на 32,7%.

Таблиця

Обсяги перевезених вантажів та пасажирів автомобільним транспортом за 2020–2025 рр.¹

Назва показника	2020	2021	2022 ²	2023	2024	2025 (січ.-серп.)	2024 р. до 2020 р., %
Кількість перевезених пасажирів, млн пас	1083,9	1089,3	...	802,9	915,3	612,6	43,5
Обсяг перевезень вантажів, млн т	191,4	224,0	...	127,4	128,8	77,4	59,6

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики [8].

¹ – дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велись) бойові дії;

² – статистичні дані за 2022 рік відсутні на офіційному сайті Державної служби статистики [8]

Таким чином, можна узагальнити, що хоча автотранспортна галузь України нині демонструє позитивну динаміку у наданні послуг вантажних і пасажирських перевезень, що свідчить про поступову адаптацію транспортної системи до умов воєнного часу, показники 2024 року все ж залишаються далекими від довоєнних значень. Водночас слід враховувати, що статистичні дані не охоплюють обсяги перевезень на тимчасово окупованих Російською Федерацією територіях, а також на частині територій, де тривають або тривали бойові дії.

Проведений аналіз засвідчив, що збройна агресія РФ проти України справила надзвичайно негативний вплив на стан і розвиток транспортної інфраструктури. Транспортна галузь зазнала значних

втрат, що суттєво змінило як обсяги, так і географію транспортних потоків та призвело до скорочення перевезень як вантажів, так і пасажирів.

Дослідженням встановлено, що вагомий негативний вплив на показники роботи транспортної галузі також має і демографічна ситуація в країні, зміна структури населення, розміщення продуктивних сил, міграція, зменшення економічної активності тощо [9]. Крім того, автомобільний транспорт є значним джерелом забруднення навколишнього середовища через викиди парникових газів, використання пального, мастил, також наявні проблеми з утилізацією шин, акумуляторів, підвищений шум тощо [4, С. 7–10]. Отже, доцільно узагальнити, в системі автомобільного транспорту виокремлюється три рівні проблем: економічні, екологічні та соціальні, тому і вирішувати їх потрібно комплексно, відповідно до вимог сталого розвитку.

Певні кроки для формування організаційно-економічних засад розвитку транспорту в Україні зробив Кабінет Міністрів України схваливши у 2024 р. «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року». Під час розробки стратегії використано збалансований підхід, який передбачає сприяння економічному розвитку, підвищенню якості життя населення та ефективному використанню ресурсів. Для досягнення мети визначено чотири стратегічні цілі [9]: «1. Відновлення та розвиток конкурентоспроможної та ефективної транспортної системи, інтегрованої до транс'європейської транспортної мережі, відповідно до політики та стандартів ЄС. 2. Забезпечення якісних пасажирських перевезень та безперешкодної мобільності. 3. Безпечний, людиноцентричний, екологічний та енергоефективний транспорт з курсом на декарбонізацію. 4. Досягнення інституційної спроможності, розвиток людського капіталу та забезпечення ефективного управління у галузі транспорту».

З огляду на зазначене, вбачається за доцільне розглянути поняття «сталий розвиток» у контексті автотранспортного підприємства. На думку авторів, сталий розвиток автотранспортного підприємства – це довгострокова стратегія, прибуткового та фінансово-стійкого підприємства, яке здатне задовольнити потреби споживачів у перевезеннях вантажів та пасажирів транспортом, що відповідає екологічним вимогам (з подальшою орієнтацією на максимальну енергоефективність); спрямований на ефективне

управління підприємством та гармонізацію його інтересів з інтересами працівників (забезпечення безпечних та гідних умов праці, можливостей кар'єрного росту тощо) та суспільства.

Авторами обґрунтовано, що ефективна стратегія розвитку підприємств автомобільного транспорту повинна базуватися на стійких організаційно-економічних засадах. На практиці, при розробці та реалізації такої стратегії виникає дилема узгодження надмірних витрат на екологічні технології з потребою збереження фінансової стійкості АТП. На думку авторів, підприємствам потрібно оптимізувати бізнес-процеси шляхом зменшення залежності від надання монопослуг (переорієнтовуватись і надавати не лише вантажні перевезення, а ще й послуги перевезення пасажирів, або навпаки), розширювати сферу діяльності з надання суміжних послуг, таких як технічне обслуговування транспорту, логістичні послуги, оренда ангарів, встановлення зарядних станцій тощо. Оновлення рухомого складу доцільно здійснювати з урахуванням вимог сталого розвитку транспорту і закуповувати більш екологічні та енергоефективні транспортні засоби шляхом залучення «зеленого фінансування» та використання механізмів фінансового лізингу для зменшення первинних інвестиційних витрат.

В умовах повномасштабної війни в Україні зростають потреби у фінансуванні економіки та її відновлення. Міжнародні фінансові установи (МФУ), такі як Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація та Європейський інвестиційний банк, надають значні кредитні лінії українським комерційним банкам (ПриватБанку, Ощадбанку, Укргазбанку, Райффайзен Банку та ін.). Банки використовують ці кошти для фінансування цільових проєктів, що відповідають екологічним критеріям [10]. Зважаючи на те, що під таке фінансування підпадає закупівля екологічного транспорту та встановлення енергоефективного обладнання, АТП можуть отримати кредити зі зниженою або фіксованою кредитною ставкою, так звані «зелені кредити». Також МФУ надають безповоротну фінансову допомогу у вигляді грантів як компенсацію частини вартості або відсотків на купівлю автомобілів і після підтвердження їх відповідності «зеленим» критеріям підприємство може отримати 10-20% компенсації від суми фінансування.

Авторами доведено, що сьогодні рівень технологічного середовища вимагає від АТП здійснення змін, відповідно до сучасного інноваційного розвитку [11]. Тому важливою складовою організаційно-економічних засад розвитку АТП має стати

408

впровадження сучасних інноваційних рішень для забезпечення конкурентних переваг. Підприємствам доцільно впроваджувати ІТ-програми для управління логістикою та обслуговування клієнтів, які дозволять оптимізувати більшість виробничих процесів на транспорті. Для управління перевезеннями слід використовувати програмне забезпечення «Системи управління транспортом – TMS», яке забезпечує автоматизацію, планування та оптимізацію маршрутів, управління ними, відстеження (трекінг) перевізників, управління документообігом тощо. Для організації управління відносинами з клієнтами, що надзвичайно важливо в логістиці, рекомендовано впроваджувати CRM-системи. Їх використання дозволить сформувати єдину базу даних клієнтів зі збереженням не лише контактної інформації, а й деталей попередніх замовлень та вподобань клієнтів; управляти продажами та запитамі клієнтів; покращувати комунікації шляхом централізованого керування телефонними дзвінками та електронною поштою; підвищувати лояльність через персоналізацію запитів клієнтів.

Відповідно до засад сталого розвитку, невід'ємною складовою довготривалого успіху є розвиток людського капіталу, екологічна й соціальна відповідальність автотранспортних підприємств. Авторами встановлено, що в Україні працівники АТП мають недостатній рівень кваліфікації для застосування новітньої техніки і програм, які оптимізують роботу підприємств. На підприємствах недостатньо впроваджуються соціальні засади, а саме забезпечення безпеки праці та мотивації, що призводить до дефіциту відповідних працівників. Зважаючи на це, керівництву рекомендовано мотивувати працівників до професійного росту, забезпечуючи постійне навчання та підвищення кваліфікації у роботі з TMS-системами управління перевезеннями (TMS); CRM-системами управління клієнтами (CRM-системи); володіння аналітичними інструментами для оптимізації логістичних процесів; навчання комунікаціям та недопущення конфліктів тощо. Важливим також є забезпечення фізичного та психологічного благополуччя працівників, що передбачає високу безпеку умов праці водіїв, дотримання стандартів охорони праці, контроль дотримання ними правил дорожнього руху, надання психологічної підтримки тощо.

Екологічна та соціальна відповідальність автотранспортних підприємств є складовою Корпоративної соціальної відповідальності. Відповідно до цього вона повинна реалізовуватись через: зменшення

негативного впливу на навколишнє середовище шляхом застосування сучасного програмного забезпечення для оптимального завантаження автотранспорту, скорочення пробігу та часу його простою; оновлення автопарку та орієнтацію на закупівлю автомобілів, які відповідають екологічним стандартам; дотримання вимог щодо утилізації відходів АТП; співпрацю АТП з місцевими громадами та підтримку їх соціальних проєктів через спонсорство, пільговий проїзд у транспорті для відповідних категорій громадян, будівництво транспортної інфраструктури тощо.

Зважаючи на те, що сучасний ринок орієнтований на створення цінності та довіри, авторами обґрунтовано, що в інтегрованій стратегії сталого розвитку АТП, окрім розкритих вище складових, важливе місце мають посідати маркетингові комунікації. Це зумовлено тим, що досить часто АТП, позиціонуючи себе як стале підприємство, некоректно доносять інформацію про свої досягнення щодо сталості споживачам, стейкхолдерам та громадськості в цілому. У підсумку це не сприяє побудові партнерських відносин з ними та знижує конкурентоспроможність АТП. Ефективне застосування маркетингових комунікацій дозволить сформувати імідж АТП як екологічно відповідального та соціально свідомого підприємства в очах працівників, стейкхолдерів та громадськості. Як показали дослідження [12] найбільш ефективно на розвиток сучасних практик маркетингу та ведення бізнесу впливають цифрові технології. Тому, на нашу думку, одним з найефективніших способів донесення інформації до громадськості буде застосування цифрових-технологій для розвитку власного корпоративного контенту, використання SMM, таргетованої та контекстної реклами для прямого зв'язку з аудиторією. Не слід відкидати і класичних підходів до налагодження комунікацій, зокрема: публікацію прес-релізів про соціальні та екологічні проєкти; підготовку пропагандистських статей та відеороликів; рекламні кампанії, проведення івент-заходів, розробку корпоративної ідентичності з наголосом на сталість АТП. Важливо, щоб інформація, яка буде поширюватися різними каналами комунікацій, була прозора та підтверджена фактами.

Висновок з проведеного дослідження. Таким чином, запропонована авторами інтегрована стратегія сталого розвитку АТП є багатовекторною та науково обґрунтованою, оскільки вона охоплює організаційно-економічні, соціальні та маркетингові аспекти, які взаємопов'язані між собою. Доведено, що лише комплексний, синергетичний підхід до реалізації цих трьох напрямів дозволяє

досягти цілей сталості та забезпечити високі конкурентні позиції автотранспортного підприємства в умовах трансформації ринку.

Встановлено, що для успішної реалізації стратегії необхідно активно впроваджувати ІТ-технології для оптимізації виробничих процесів (зокрема, TMS) та для покращання взаємодії з клієнтами (CRM-системи). Також критично важливим є поступове оновлення рухомого складу екологічно чистими транспортними засобами.

Обґрунтовано необхідність розвитку людського капіталу, що включає підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими ІТ-системами та забезпечення фізичного й психологічного благополуччя. Для досягнення сталості АТП має провести глибокі зміни корпоративної культури та посилити свою соціальну й екологічну відповідальність.

Доведено, що ефективне застосування маркетингових комунікацій дозволяє АТП вчасно та прозоро інформувати споживачів, стейкхолдерів та громадськість про досягнення сталості, що є ключовим для налагодження партнерських відносин. Комплексне та правдиве використання таких комунікацій посилює довіру, підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує досягнення цілей сталого розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень будуть спрямовані на оцінку ефективності впровадження цифрових-маркетингових комунікацій у стратегію сталості АТП та їхнього впливу на довіру споживачів, стейкхолдерів та громадськості.

1. Кудрявцев В. М. Сталий розвиток транспортного підприємства: оцінка, проєкт та механізм інтеграції стратегії. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 127–143. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fe22d0bf-dc12-4323-a7a1-9f1e40f8ea15/content> (дата звернення: 25.08.2025).
2. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Харків : ХНАДУ. 2023. Вип. 42. С. 168–182. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292848/285876> (дата звернення: 25.08.2025).
3. Etzion D., Aragon-Correa A. Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29. P. 147–155.
4. Теорія та практика розвитку транспортної системи та об'єктів транспортної інфраструктури : монографія / В. М. Никончук, М. Є. Кристопчук, І. О. Хітров та ін. Луцьк : Вежа-Друк. 2024. 172 с.
5. Капелюшна Т. В. Оцінювання ефективності механізму управління сталим розвитком підприємства з використанням статико-динамічного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 69–74.
6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ

Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 30.08.2025).

7. United Nations Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата звернення: 30.08.2025).

8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2025).

9. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.08.2025).

10. Рябчин О., Кулага Д. Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. Київська школа економіки. 2023. С. 107–129. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).

11. Лось З. В., Толчанова З. О. Інноваційні рішення для забезпечення конкурентних переваг транспортних підприємств України в умовах євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. (6 березня 2023). Київ, С. 24–29. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1220/1229> (DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.24Z) (дата звернення: 10.08.2025).

12. Malchuk M., Popko O., Oplachko I., Martyniuk O., Tolchanova Z. The Impact of Digitalization on Modern Marketing Strategies and Business Practices (Transformation). *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 1042–1050. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a116/> (DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.116>) (дата звернення: 10.08.2025).

REFERENCES:

1. Kudriavtsev V. M. Stalyi rozvytok transportnoho pidpryiemstva: otsinka, proiekt ta mekhanizm intehratsii stratehii. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2024. Vyp. 43. S. 127–143. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fe22d0bf-dc12-4323-a7a1-9f1e40f8ea15/content> (data zvernennia: 25.08.2025).
2. Kudriavtsev V. M., Kudriavtseva O. V. Metodyka otsinky rivnia staloho rozvytku transportnoho pidpryiemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Kharkiv : KhNADU. 2023. Vyp. 42. S. 168–182. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292848/285876> (data zvernennia: 25.08.2025).
3. Etzion D., Aragon-Correa A. Big Data, Management, and Sustainability: Strategic Opportunities Ahead. *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29. P. 147–155.
4. Teoriia ta praktyka rozvytku transportnoi systemy ta obektiv transportnoi infrastruktury : monohrafiia / V. M. Nykonchuk, M. Ye. Krystopchuk, I. O. Khitrov ta in. Luts'k : Vezha-Druk. 2024. 172 s.
5. Kapeliushna T. V. Otsiniuvannia efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpryiemstva z vykorystanniam statyko-dynamichnoho pidkhodu. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2016. № 3. S. 69–74.
6. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (data zvernennia: 30.08.2025).
7. United Nations Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (data zvernennia: 30.08.2025).
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data

zvernennia: 20.08.2025). **9.** Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2024 r. 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 30.08.2025). **10.** Riabchyn O., Kulaha D. Zelene vidnovlennia Ukrainy: kerivni pryntsypy ta instrumenty dlia tykh, khto ukhvaliuie rishennia. Kyivska shkola ekonomiky. 2023. S. 107–129. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> (data zvernennia: 10.08.2025). **11.** Los Z. V., Tolchanova Z. O. Innovatsiini rishennia dlia zabezpechennia konkurentnykh perevah transportnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevrointehratsii. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2023. (6 berezenia 2023). Kyiv, S. 24–29. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1220/1229> (DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.24Z) (data zvernennia: 10.08.2025). **12.** Malchyk M., Popko O., Oplachko I., Martyniuk O., Tolchanova Z. The Impact of Digitalization on Modern Marketing Strategies and Business Practices (Transformation). *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20. P. 1042–1050. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a116/> (DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.116>) (data zvernennia: 10.08.2025).

Tolchanova Z. O. [1; ORCID ID: 0000-0003-4682-1675],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associated Professor,

Los Z. V. [1; ORCID ID: 0000-0002-1989-5583],

Doctor of Economics, Associated Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE: ORGANIZATIONAL-ECONOMIC, SOCIAL, AND MARKETING ASPECTS

The article substantiates an integrated strategy for sustainable development of a motor transport enterprise (MTE) in the context of market transformation, increased competition and the impact of the consequences of military aggression. Motor transport is a critically important sector of the economy. Modern challenges (destruction of infrastructure, technological progress) highlight the need to adapt the MTE development strategy. The aim of the study is to provide a scientific rationale and develop a multi-vector strategy that comprehensively integrates organizational-economic, social, and marketing aspects to enhance competitiveness.

The methodology is based on an analysis of the dynamics of the volume of transported cargo and passengers during 2020–2025. The analysis showed a significant drop in the volume of services provided in 2023, which indicates a colossal negative impact of aggression. It was determined that the problems

of the development of MTE have three levels: economic, environmental and social. The study used a balanced approach necessary to achieve a balance between economic growth, social responsibility and environmental protection.

The key results of the study are to improve the mechanisms for implementing an integrated strategy. Organizational and economic principles require diversification of services and the implementation of IT solutions (in particular, TMS/CRM) to optimize processes. It is advisable to update the rolling stock by attracting "green financing" (credit lines from International Financial Institutions). Social aspects include the development of human capital, since an insufficient level of qualification of employees to work with the latest programs has been established. Continuous training and ensuring safety and psychological well-being are recommended. The marketing component assumes that marketing communications should play a key role. Effective use of digital technologies (SMM, targeted advertising) allows transparently conveying information, which contributes to the formation of the image of an environmentally responsible enterprise and the establishment of partnership relations.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed integrated strategy of MTE to ensure their long-term and sustainable development. It is proven that only a comprehensive, synergistic approach allows achieving the goals of sustainability and high competitive positions. Prospects for further research are aimed at assessing the effectiveness of the implementation of digital communications.

Keywords: sustainable development strategy; motor transport enterprise; organizational and economic principles; social responsibility; marketing communications; partner marketing; digital transformation; competitiveness.

Отримано: 15 вересня 2025 року
Прорецензовано: 20 вересня 2025 року
Прийнято до друку: 26 вересня 2025 року