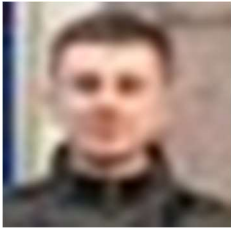


ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ
PRINCIPLES OF FORMATION OF CITY TRANSPORT DEVELOPMENT STRATEGY

Команчук Сергій Володимирович., аспірант кафедри менеджменту, Національного транспортного університету, Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-3692-4750>

Анотація. В статті досліджено стан діяльності автотранспортних підприємств в Україні. Встановлено, що вторгнення РФ спричинило кризи у всіх секторах національної економіки. На транспортну галузь наразі припадає місія забезпечення потреб цивільного населення та оборонних сил України. Але не зважаючи на це головним залишається формування принципів, що допоможуть швидко змінити стратегічний напрямок діяльності автотранспортних підприємств.

В науковому світі все більше уваги приділяють стратегічному розвитку автотранспортної галузі. Але запропоновані стратегічні вектори в сучасних умовах воєнного стану є не досить продуктивним і дієвим. Встановлено, що міський транспорт невідь до війни перебував в занепаді. Так оновлення необоротних активів протягом вказаного періоду відбувалося лише на КП "Київпастранс" та ПрАТ "Львівське комунальне АТП №1", проте дуже пасивно, не перевищуючи значення у 2% . Всі інші автотранспортні підприємства не отримували додаткові фінансування. Тобто головною проблемою залишаються і застарілий рухомий склад, що наразі не може задовольняти потреби споживачів автотранспортних послуг.

В статті проведено SWOT-аналіз транспортної галузі України. Аналіз проведено з урахуванням стану та тенденцій розвитку регіонів країни. Наразі дає зрозуміле, що стратегічний розвиток міського транспорту стримує головний чинник – це війна.

Крім загального дослідження автотранспортного сектору України в статті було проведено анкетне опитування споживачів міського транспорту, для виявлення рівня задоволеності споживачів обслуговуванням. Встановлено, що поточну оцінку забезпечення надійності та якості перевезення пасажирів, істотно ускладнюють індикатори розвитку транспортної системи країни. Нормування якості на автотранспортних підприємствах в даний час не проводиться, в звітах підприємств відсутні критерії, що характеризують безвідмовність їх роботи.

На підставі проведеного дослідження в статті запропоновано вибірку головних принципів формування стратегії розвитку міського транспорту. Представлені принципи дозволять керівництву автотранспортного підприємства в умовах війни, швидко сформувати анти кризисну стратегію управління.

Ключові слова: міський транспорт, стратегія, принципи, стратегія розвитку, воєнний стан.

Постановка проблеми. Україна знаходиться в глобальній кризі. Вторгнення РФ спричинило повний занепад у всіх секторах національної економіки. Наразі зупинилися в країні всі проекти стратегічного розвитку галузей.

У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу переважно на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Нині незмінним залишається завдання раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, однак винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію фірми до мінливого навколишнього середовища[2].

Враховуючи те, що транспортна галузь наразі відіграє важливу стратегічну роль в соціально-економічному секторі України. Саме ці складні для країни часи, необхідним стає питання формування принципів, щодо забезпечення стратегічного розвитку міського транспорту.

Аналіз і огляд останніх досліджень. Значущий внесок в дослідження проблеми й стратегічного розвитку підприємств внесли класики політичної економії, таких як: Й. Шумпетер, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон. Науково - методичним основам управління автотранспортною галузю в кризових умовах висвітлено в працях: Азоева Г.Л., Висачило О.М., Железняк К.Л., Іпполітова І. Я., Калюжна Н.Г., Компанець К.А., Литвишко Л.О., Ложачевською О.М., Селезньова Г.О., Смоленюка П.С., Устенко А.О., Фатхутдінова Р.А., Юданова А.Ю.. Не зважаючи на достатню кількість наукової та методичної літератури, присвяченої конкурентоспроможності підприємств, ряд питань, пов'язаних з стратегічним розвитком автотранспортних підприємств, є невирішеними й досі.

На разі в сучасних умовах стає актуальними роботи науковців: В. Артемчук [2], О. Безуглий [4], А. Гречан [4], Ю. Горбенко [3], К. Компанець [2,4], Л. Литвишко [2,3], Т. Страндвік [5], К. Хайнонен [5] та інші. Науковцями встановлюється узагальнюючі вектори розвитку транспортних підприємств, що визначаються як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності підприємства. Обмеженість узагальнень теоретичних основ та практичного досвіду конкурентоспроможності логістичних та транспортних підприємств, спрямованих на її підвищення, зумовило актуальність проблеми, яку висвітлено в даних роботах.

Але незважаючи на такий великий спектр наукових досліджень, залишаються нерозкритими питання проблем управління міським автотранспортним підприємством в умовах війни. Особливе наразі стає за необхідне визначення принципів формування стратегії розвитку міського транспорту.

Мета дослідження. Метою статті є визначення принципів формування стратегії розвитку міського транспорту.

Основна частина. Ефективна система пасажирського транспорту має важливе значення для національної економіки та якості життя європейських громадян. Розвинута пасажирська транспортна система є критичною умовою економічного зростання та соціальної інтеграції у мегаполісах. Усвідомлення взаємозумовленості транспортного розвитку та суспільного середовища, залежності економічних, організаційних, технічних і технологічних параметрів приводить до необхідності визначення спрямованості трансформації транспортної галузі.

Основними перепонами, що перешкоджають розвитку транспортної галузі в Україні, сьогодні виступають переважно чинники політичного, управлінського, економічного, екологічно характеру.

Для визначення головних детермінантів, що впливають на надання якісних транспортних послуг проведено SWOT-аналіз транспортної галузі України. Аналіз проведено з урахуванням стану та тенденцій розвитку регіону (табл.1).

Тобто експертами досліджуваних транспортних підприємств, що надають послуги обслуговування пасажирів України виділили основні переваги та недоліки.

Для проведення більш детального аналізу сучасного стану транспортної галузі була розроблена вибірка підприємств в яку вийшло 7 підприємств, що займають провідні міста на ринку міського транспорту України. На більшості досліджуваних підприємств знос основних засобів протягом 2019-2021 років значно перевищує оптимальне значення, що становить 50% (рис. 1). Виключення становить лише ПрАТ "Львівське комунальне АТП №1", знос основних засобів на якому протягом 2019-2021 років коливалося в межах 16%-36%. Зношеність рухомого складу призводить до зростання експлуатаційних витрат, збільшення кількості затримок з технічної несправності, зниження безпеки дорожнього руху, погіршення якості транспортного обслуговування населення.

Оновлення необоротних активів протягом вказаного періоду відбувалося лише на КП "Київпастрас" та ПрАТ "Львівське комунальне АТП №1", проте дуже пасивно, не перевищуючи значення у 2% .

Такий стан необоротних активів автотранспортних підприємств не може забезпечити достатній рівень якості пасажирських перевезень, знижує їх конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг, а отже і обмежує можливості підвищення тарифів на перевезення. З іншого боку, застарілий рухомий склад значно збільшує витрати підприємства, у зв'язку з необхідністю поточного ремонту рухомого складу, простоями, викликаними несправностями тощо.

В результаті істотно зростають інтервали руху і на багатьох міських маршрутах в години «пік» середній інтервал руху транспортних засобів перевищує 15 хвилин. Внаслідок цього, час очікування на зупинках пасажирями прибуття рухомого складу збільшується. Зниження якості транспортних послуг, призводить до зниження обсягу перевезень, погіршує техніко-економічні показники роботи та

фінансовий стан транспортних господарств: пробігу, коефіцієнту випуску, використання рухомого складу на лінії, виручки.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз транспортної галузі України
Table 1 – SWOT analysis of the transport industry of Ukraine

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Сприятливе середовище для розвитку малого та середнього бізнесу</p> <p>2. Сучасна інфраструктура, що включає в себе як транспортні, так і технічні засоби, дорожній комплекс</p> <p>3. Чесна ринкова конкуренція, яка забезпечить прозору діяльність підприємств транспорту, вибір перевізників</p> <p>4. Розгалужена мережа автодоріг дозволяє охопити.</p> <p>5. Розвиток і чітка взаємодія між різними видами транспорту, особливо в транспортних вузлах</p> <p>6. Впровадження ефективної системи управління, що дозволить краще забезпечити діяльність транспортних підприємств</p> <p>7. Підвищення інвестиційної привабливості транспортної галузі, як для вітчизняних, так і закордонних інвесторів</p> <p>8. Задоволення потреб населення у якісних та надійних перевезеннях</p>	<p>1. Стан дорожньої, інженерної інфраструктури.</p> <p>2. Недостатня ефективність системи державного регулювання відносин у сфері транспорту, наявність структурних диспропорцій, перешкод встановленню ринкових відносин;</p> <p>3. Проблеми ресурсної, фінансової та технологічної залежності національного транспорту від інших країн, відставання України від провідних країн за рівнем інформатизації сфери транспорту</p> <p>4. Недостатнє фінансування заходів щодо забезпечення транспортної безпеки України;</p> <p>5. Зниження рівня підготовки висококваліфікованих наукових та інженерно-технічних кадрів, нестача кваліфікованих фахівців у галузі забезпечення безпеки транспорту та ін.</p> <p>6. Високим ступенем зношеності й аварійності об'єктів транспортного комплексу;</p> <p>7. Зростанням інтенсивності руху транспорту в міру розвитку економіки країни, налагодження роботи міжнародних транспортних коридорів;</p> <p>8. Зростанням дорожньо-транспортної аварійності, що є однією з найсерйозніших соціально-економічних проблем</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Впровадження ефективного державного управління в транспортній галузі.</p> <p>2. Забезпечення надання якісних транспортних послуг та інтеграція транспортного комплексу України до міжнародної транспортної мережі.</p> <p>3. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема ІТ-сектору</p> <p>4. Забезпечення сталого фінансування транспортного комплексу</p> <p>5. Залучення іноземних інвестицій в економіку області, зокрема з країн-членів ЄС.</p> <p>6. Розвиток транспортної та інженерної інфраструктури.</p> <p>7. Підвищення рівня безпеки на транспорті.</p> <p>8. Досягнення міської мобільності та регіональної інтеграції в Україні.</p>	<p>1. Політична та економічна нестабільність спричинена військовим станом на Україні</p> <p>2. Порушення правил експлуатації технічних систем, в тому числі нормативних вимог з екологічної безпеки при перевезеннях</p> <p>3. Надзвичайні події (аварії), зумовлені станом транспортних технічних систем</p> <p>4. Зниження темпів розвитку малого і середнього підприємництва</p> <p>5. Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>6. Негативні наслідки недостатньої розробленості нормативної правової бази, що регулює відносини у транспортній сфері</p> <p>7. Кримінальні дії проти пасажирів</p> <p>8. Незаконне втручання у функціонування транспорту</p>

Джерело: розроблено автором

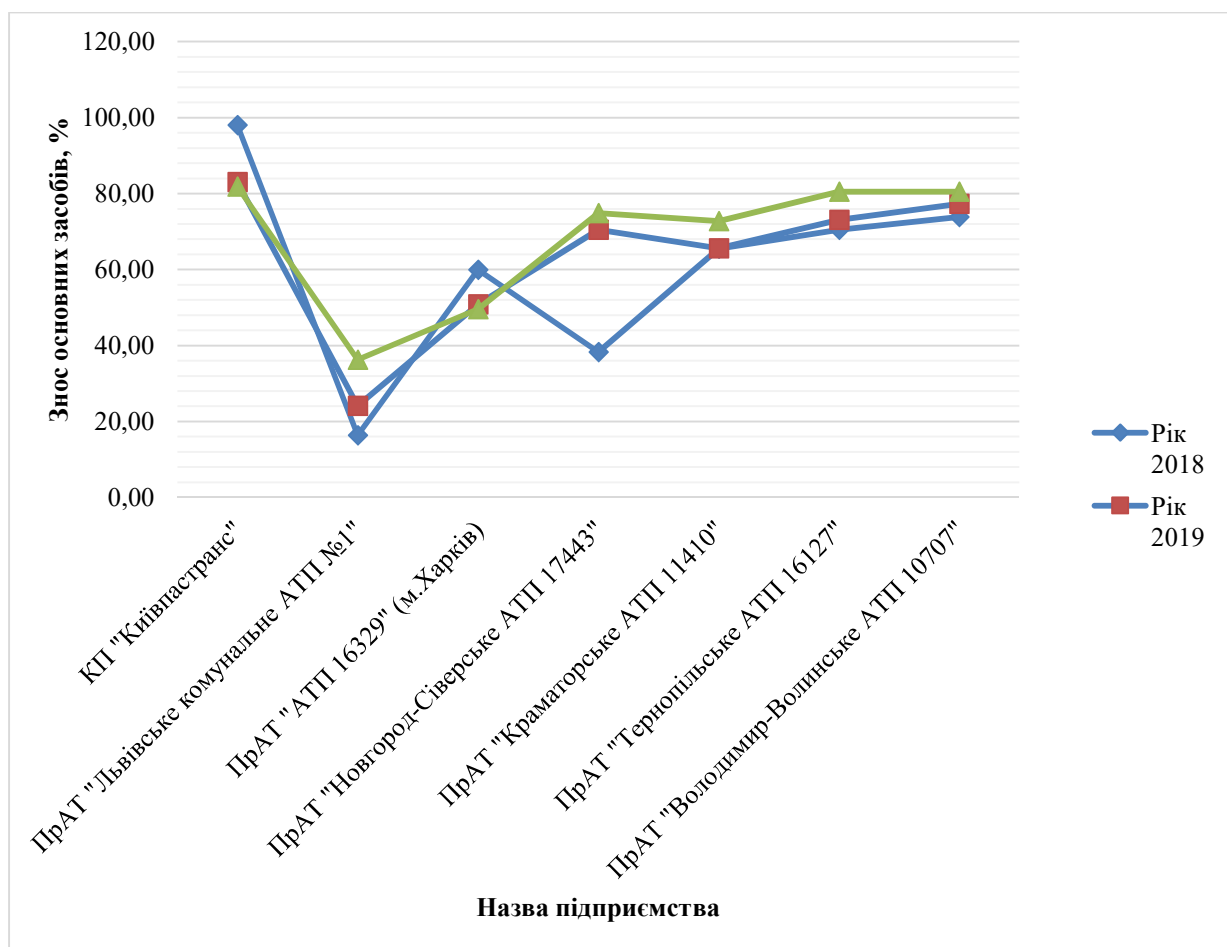


Рисунок 1 – Знос основних засобів на підприємствах, що здійснюють пасажирські перевезення, протягом 2019-2021 років, %.

Figure 1 – Depreciation of fixed assets at passenger transport enterprises during 2019-2021, %.

Джерело: складено автором за даними [6-13]

Поточну оцінку забезпечення надійності та якості перевезення пасажирів, істотно ускладнюють індикатори розвитку транспортної системи країни. Нормування якості на автотранспортних підприємствах в даний час не проводиться, в звітах підприємств відсутні критерії, що характеризують безвідмовність їх роботи. Також не визначається якість доставки замовниками транспортних послуг. Зазначене підлягає ретельному аналізу чинних на сьогодні стандартів надійності та якості, виявлення їх ролі в транспортній системі України, впорядкування та удосконалення на цій основі стратегій та технологій пасажирських і вантажних перевезень.

Враховуючі аспекти тарифної системи та складової якісного обслуговування пасажирів стало за необхідне проведення маркетингового дослідження, для оцінки рівня задоволеності споживачів транспортних послуг. Акцентовано увагу на перевізному процесі та системі обслуговування пасажирів як двох системоутворюючих елементах, що беруть участь у формуванні транспортної послуги. Саме тому актуальним є питання аналізу якості системи пасажирського транспорту з погляду якості перевізного процесу та якості системи обслуговування пасажирів[14]. Окреслене коло проблем обґрунтовує актуальність проведення дослідження якості функціонування системи транспортного обслуговування пасажирів м. Києві. У процесі дослідження було опитано 2427 жителів м. Києва, що користуються послугами міського пасажирського транспорту у листопаді 2019 року, з них 75% респондентів становили жінки та 25% – чоловіки. Віковий склад респондентів такий: понад 55% опитаних у віці 25–45 років – економічно активна категорія жителів, що користуються міським транспортом для подорожей на роботу у будні дні, понад 33% – населення у віці 18–25 років – переважно студенти, що користуються громадським транспортом для подорожей на навчання, 8,8%

опитаних у віці 45–60 років та 2,4% респондентів старші за 60 років. Соціальний статус опитаних респондентів наступний: понад 64 % – працівники, 22,9% – студенти, 5,4% – підприємці, 5,7% – непрацюючі, 1,9% – пенсіонери.

Для аналізу якості системи міського пасажирського транспорту м. Києва скористаємося комплексними критеріями якості. Результати проведеного дослідження щодо оцінки якості системи міського пасажирського транспорту відображені нижче (рис. 2).

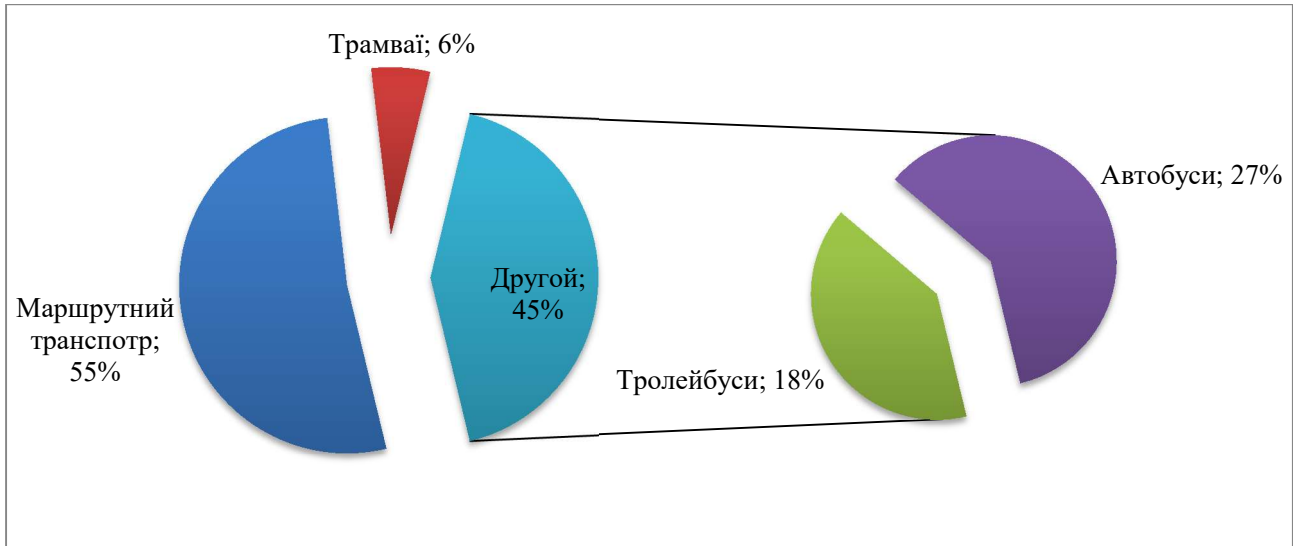


Рисунок 2 – Розподіл респондентів за частотою використання різних видів.

Figure 2 - Distribution of respondents by frequency of use of different types.

Джерело: сформовано автором

Тобто, результати опитування свідчать, що більшість жителів Києва найчастіше користуються послугами маршрутних таксі – 79%, решта жителів найчастіше використовують автобусний транспорт – 27% та електротранспорт: 18% – тролейбуси, 6% – трамваї. Такий розподіл уподобань продиктований не більшою привабливістю автотранспорту порівняно з електротранспортом за нижчої ціни на проїзд в останньому, а обмеженістю площі поширення трамвайної та тролейбусної мережі. Розподіл респондентів залежно від рівня задоволеності пропонованими послугами у громадському транспорті представлено на рис 3.



Рисунок 3 – Розподіл респондентів залежно від рівня задоволеності пропонованими послугами у міського транспорту

Figure 3 – Distribution of respondents depending on the level of satisfaction with the offered services in city transport

Джерело: сформовано автором

Щодо задоволеності рівнем пропонованих послуг у міському пасажирському транспорті, то понад 53% жителів міста цілком незадоволені його якістю, 39,4% лише частково незадоволені ситуацією у пасажирському транспорті і лише 6,7% респондентів задоволені якістю системи транспортного обслуговування. Такий високий рівень незадоволеності населення якістю послуг громадського транспорту свідчить про необхідність ідентифікації точок та напрацювання шляхів вирішення ситуації, що склалася.

Проведене дослідження відбувалось, ще до вторгнення РФ тому отримані дані склали велику кількість респондентів і описують реальний стан на початок 2022рік.

Враховуючі всі данні проведеного дослідження, стало за необхідне сформувані основні принципи стратегії розвитку міського транспорту (рис 4). У системі стратегічного планування – інша постановка питання. Тут не вважається, що майбутнє неодмінно повинно бути кращим ніж минуле і його можна вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив територіального розвитку, завданням якого є з'ясування тих небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалася. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі. Стратегічне планування місцевого розвитку має ґрунтуватись на принципах стратегічного планування сталого розвитку територій та низці спеціальних принципів[1].



Рисунок 4 – Принципи формування стратегії розвитку

Figure 4 – Principles of development strategy formation

Джерело: сформовано автором

Змістовне розуміння кожного принципу можливо описати як:

- об'єктивність - спираючись на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії;
- цілепокладання - чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей;
- результативність - спрямування всіх заходів, унесених до стратегії на досягнення поставлених цілей;

- ефективність - визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території;
- пріоритетність - включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території;
- компетентність - забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком;
- комплексність - створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі;
- спадкоємність - залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії;
- альтернативність - опрацювання альтернативних варіантів стратегії;
- прозорість - забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін;
- ситуаційність - виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

Сучасний воєнний стан України ускладнює формування стратегічного розвитку міського транспорту. В довоєнному часі в країні відбувались явища посилення процесів урбанізації, розширення міст, перевантаження вуличних мереж транспортними засобами. Тому важливим питанням були процеси створення безпечної, економічної, екологічно чистої і комфортної системи громадського транспорту, яка могла б забезпечити такий рівень якості перевезень, що стимулювало б мешканців міста змінювати пріоритети у пересуванні містом з приватного на громадський транспорт. Наразі через швидку міграцію і переселення українського населення ці процеси призупинились і важливої потреби розвантаження міської транспортної мережі немає. Але в сучасних умовах необхідне застосування нових анти кризисних стратегій управління АТП. Саме формування стратегій повинні покладатись на вищезазначених принципах, але з постійним врахуванням мінливого середовища.

Висновки. Розв'язання транспортних проблем у великих містах завжди було та залишається достатньо актуальним завданням, яке вимагає розвитку та удосконалення. Зростає чисельність населення міст і площа їх території, різко збільшується число транспортних засобів, що знаходиться як в особистому користуванні громадян, так і на підприємствах та організаціях різних форм власності. Також збільшується число засобів громадського транспорту. Неефективність транспортних систем призводить до перевантаження існуючої транспортної мережі, перевитрат міського бюджету, загострення екологічних проблем, зниження комфортності для пасажирів будь-якого виду транспорту. Наразі необхідно застосування принципів формування стратегії розвитку міського транспорту. Представлені принципи дозволять керівництву автотранспортного підприємства в умовах війни, швидко сформувавши анти кризисну стратегію управління.

Перелік посилань

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. *Практичний посібник* URL: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf (дата звернення: 11.08.2022).
2. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічне управління підприємств під час пандемії Covid-19 *Науковому економічному журналі «Інтелект XXI»*. Випуск 1/2021. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/archive.18.pdf> (nuft.org.ua) (дата звернення: 11.08.2022).
3. Литвишко Л. О., Горбенко Ю. О. Адаптація бізнесу до нових реалій пандемії COVID-19. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національної безпеці : в рамках реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції, 7 грудня 2020 р. Київ : ДУІТ, 2020. С. 65–67.* URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9057/1/Матеріали%20WARN%20конференції%20\(1\).pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9057/1/Матеріали%20WARN%20конференції%20(1).pdf). (дата звернення: 11.08.2022).
4. Kateryna A. Kompanets, Alla P. Grechan, Artem O. Bezuglyi, Alina M. Hroza Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization. *International Journal of Management (IJM) 2020.Vol. 11. P. 1124-1133* URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6> (дата звернення: 11.08.2022).

5. Хайнонен К. та Страндвік Т. (2020). Переформатування інновацій в послугах: COVID-19 як каталізатор нав'язаних інновацій у сфері послуг. *Журнал управління послугами*.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.08.2022).
7. Сайт КП «Київпаstrans». URL: <https://kpt.kyiv.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
8. Сайт ПрАТ "Львівське комунальне АТП №1". URL: <https://atp1.lviv.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
9. Сайт ПрАТ "АТП 16329" (м.Харків). URL: <http://www.atp16329.bgs.kh.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
10. Сайт ПрАТ "Новгород-Сіверське АТП 17443". URL: <http://atp-17443.in.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
11. Сайт ПрАТ "Краматорське АТП 11410". URL: <http://atp11410.com.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
12. Сайт ПрАТ "Тернопільське АТП 16127". URL: <http://atp-16127.te.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
13. Сайт ПрАТ "Володимир-Волинське АТП 10707". URL: <http://atp10707.com.ua> (дата звернення: 11.08.2022).
14. Маргіта Н. О., Ярема Н. О. Оцінка якості системи транспортного обслуговування пасажирів м. Львова. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 16, частина 2. С. 10-14*

PRINCIPLES OF FORMATION OF CITY TRANSPORT DEVELOPMENT STRATEGY

Komanchuk Sergey V., graduate student of the Department of Management, e-mail: jmea@gmail.com, tel. +380678883791, Ukraine, 01010, Kyiv, str. Omelyanovicha-Pavlenka, 1, k. 207, <https://orcid.org/0000-0003-3692-4750>

Abstract. The article examines the state of operation of motor transport enterprises in Ukraine. It was established that the invasion of the Russian Federation caused crises in all sectors of the national economy. The transport industry currently has the mission of meeting the needs of the civilian population and the defense forces of Ukraine. But despite this, the main thing remains the formation of principles that will help to quickly change the strategic direction of the activities of motor transport enterprises.

In the scientific world, more and more attention is paid to the strategic development of the motor transport industry. But the proposed strategic vectors in the modern conditions of martial law are not sufficiently productive and effective. It was established that city transport was in decline even before the war. Thus, the renewal of non-current assets during the specified period took place only at КП "Київпаstrans" and ПрАТ "Львівське Комунальне АТП № 1", but very passively, not exceeding the value of 2%. All other motor transport enterprises did not receive additional funding. That is, the main problem remains the outdated rolling stock, which currently cannot meet the needs of consumers of motor transport services.

The article carries out a SWOT analysis of the transport industry of Ukraine. The analysis was carried out taking into account the state and development trends of the regions of the country. Currently, it is clear that the main factor holding back the strategic development of urban transport is the war.

In addition to the general study of the motor transport sector of Ukraine, the article conducted a questionnaire survey of urban transport consumers to identify the level of consumer satisfaction with the service. It was established that the current assessment of ensuring the reliability and quality of passenger transportation is significantly complicated by indicators of the country's transport system development. Currently, quality standardization is not carried out at motor transport enterprises, there are no criteria in the reports of the enterprises characterizing the reliability of their work.

On the basis of the conducted research, the article offers a selection of the main principles of the formation of the city transport development strategy. The presented principles will allow the management of the motor transport company in the conditions of war to quickly form an anti-crisis management strategy.

Keywords: urban transport, strategy, principles, development strategy, martial law.

References

1. Berdanova O., Vakulenko V. Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic planning of local development.] Practical guide. Retrieved from: https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf [in Ukrainian].
2. Kompanets K.A., Litvyshko L.O., Artemchuk V.O.(2021) Osoblyvosti innovatsiinoho stratehichne upravlinnia pidpriemstv pid chas pandemii Covid-19 [Features of innovative strategic management of enterprises during the Covid-19 pandemic] Scientific economic journal "Intellect XXI". Issue 1/2021. Retrieved from: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/archive.18.pdf> (nuft.org.ua) (access date: 11.08.2022). [in Ukrainian].
3. Lytvyshko L. O., Horbenko Yu. O.(2020) Adaptatsiia biznesu do novykh realii pandemii COVID-19. [Business adaptation to the new realities of the COVID-19 pandemic.] Management and administration in the conditions of counteraction to hybrid threats to national security: within the framework of the Erasmus+ project "Academic counteraction to hybrid threats": materials of the 1st All-Ukrainian scientific and practical conference, December 7, 2020. Kyiv: DUIT, 2020. P. 65–67. Retrieved from: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9057/1/Materials%20WARN%20konferensii%20\(1\).pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9057/1/Materials%20WARN%20konferensii%20(1).pdf) (access date: 13.08.2022) [in Ukrainian].
4. Kateryna A. Kompanets, Alla P. Grechan, Artem O. Bezuglyi, Alina M. Hroza (2020) Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization. [Strategic development and ensuring competitiveness of transport companies in the context of market digitization.] International Journal of Management (IJM) 2020.Vol. 11. R. 1124-1133 Retrieved from: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=6> (access date: 13.08.2022) [in Ukrainian].
5. Heinonen K. and Strandvik T. (2020) Pereformatuvannia innovatsii v posluhakh: COVID-19 yak katalizator naviazanykh innovatsii u sferi posluh. [Reformatting Innovation in Services: COVID-19 as a Catalyst for Forced Innovation in Services.] Journal of service management. [in Ukrainian].
6. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. [Official website of the State Statistics Service of Ukraine.] Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
7. Sait KP «Kyivpastrans». [Website of KP "Kyivpastrans".] Retrieved from: <https://kpt.kyiv.ua> (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
8. Sait PrAT "Lvivske komunalne ATP №1". [Site of PrJSC "Lviv municipal ATP No. 1".] Retrieved from: <https://atp1.lviv.ua> (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
9. Sait PrAT "ATP 16329" (m.Kharkiv). [Site of PrJSC "ATP 16329" (Kharkiv).] Retrieved from: <http://www.atp16329.bgs.kh.ua> (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
10. Sait PrAT "Novhorod-Siverske ATP 17443". [Website of PJSC "Novgorod-Siverske ATP 17443"]. Retrieved from: <http://atp-17443.in.ua>(access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
11. Sait PrAT "Kramatorske ATP 11410". [Website of PrJSC "Kramatorske ATP 11410"]. Retrieved from: <http://atp11410.com.ua> (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
12. Sait PrAT "Ternopilske ATP 16127". [Site of Ternopilske ATP 16127]. Retrieved from: <http://atp-16127.te.ua>(access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
13. Sait PrAT "Volodymyr-Volynske ATP 10707". [Website of Volodymyr-Volynske ATP 10707]. Retrieved from: <http://atp10707.com.ua> (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
14. Margita N. O., Yarema N. O. (2017) Otsinka yakosti systemy transportnoho obsluhovuvannia pasazhyriv M. Lvova. [Evaluation of the quality of the passenger transport service system in Lviv]. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy. Issue 16, part 2. P. 10-14 [in Ukrainian].