

Тоцька Олеся
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
вул. Винниченка, 28, м. Луцьк, 43021, Україна,
асоційований дослідник,
Французький дослідницький центр гуманітарних і соціальних наук CEFRES,
UAR 3138 CNRS–MEAE, м. Прага, Чеська Республіка
e-mail: totska.olesia@vnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0003-4748-2134

Просвірніков Максим
аспірант кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
вул. Винниченка, 28, м. Луцьк, 43021, Україна,
e-mail: prosvirnikov.maksym@vnu.edu.ua

SWOT-аналіз сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України

Анотація У забезпеченні вільного руху товарів між Україною та її зовнішніми партнерами, зокрема ЄС, важливу роль відіграє сфера міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

Постановка проблеми. Для дослідження її зовнішнього та внутрішнього середовища можна застосувати SWOT-аналіз.

Нерозв'язані аспекти. Побудовано матрицю SWOT-аналізу сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

Мета статті. Метою статті є ідентифікація сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

Основний матеріал. Визначено низку важливих переваг: зручне географічне розташування держави; розгалужена мережа автомобільних доріг; досвідчені перевізники; конкурентна вартість послуг; доступ до європейських ринків. Виділено низку слабких сторін: незадовільний стан значної частини інфраструктури; дефіцит кваліфікованих водіїв; складнощі з оформленням документів та отриманням дозволів на міжнародні перевезення; технічний стан автопарку; низький рівень цифровізації; корупція.

Ідентифіковано такі можливості: розширення співпраці з ЄС; інвестиції в модернізацію; зростання попиту на перевезення; інтеграція з новими ринками Центральної Азії, Кавказу, Близького Сходу; впровадження інновацій. Виділено певні загрози: воєнні дії на території держави; посилення конкуренції зі сторони перевізників із сусідніх країн; відсутність достатнього фінансування на дотримання екологічних стандартів ЄС; економічна нестабільність; обмеження на перетин кордону.

Висновки. Для подальшого розвитку сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України доцільно застосувати стратегію «Міні-Максі», яка спрямована на мінімізацію внутрішніх слабких сторін на основі використання зовнішніх можливостей.

Ключові слова: міжнародні вантажні автомобільні перевезення, Україна, ЄС, SWOT-аналіз, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, стратегія.

JEL N70

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 19.

Для цитування: Totska O., Prosvirnikov M. SWOT analysis of the international freight road transport sector of Ukraine. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №3(18) 2025. С. 140-152. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-11>

Вступ. Сфера міжнародних вантажних автомобільних перевезень України відіграє важливу роль у забезпеченні вільного руху товарів між Україною та її зовнішніми партнерами, зокрема країнами Європейського Союзу (ЄС), сприяє розвитку торгівлі й економічному зростанню держави. У грудні 2024 р. Кабінетом Міністрів України було схвалено Національну транспортну стратегію України на період до 2030 р. і затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2025–2027 рр. У стратегії визначено такі чотири основні цілі:

1. Відновлення та розвиток конкурентоспроможної й ефективної транспортної системи, інтегрованої до транс'європейської транспортної мережі, відповідно до політики та стандартів ЄС.

2. Забезпечення якісних пасажирських перевезень і безперешкодної мобільності.

3. Безпечний, людиноцентричний, екологічний та енергоефективний транспорт з курсом на декарбонізацію.

4. Досягнення інституційної спроможності, розвиток людського капіталу та забезпечення ефективного управління в галузі транспорту [4, с. 8].

Для кожної цілі деталізовано проблеми, сформульовано завдання, вказано очікувані результати. Як бачимо, в цьому документі серед іншого відображено слабкі сторони та можливості сфери транспорту України, і в тому числі міжнародних вантажних автомобільних перевезень.

Літературний огляд. SWOT-аналіз до сфери транспорту та перевезень було застосовано такими вітчизняними науковцями: І. С. Ведмідь – досліджено сильні й слабкі сторони, загрози та можливості вантажних перевезень залізничного транспорту України як найбільш прибуткової, але нестабільної ланки залізничної галузі [19]; О. О. Карась і Р. С. Бугаєвський – висвітлено теоретичні, методичні та практичні підходи до застосування SWOT-аналізу при дослідженні ринку транспортних послуг [7]; А. Novikova й ін. – здійснено SWOT-аналіз транспортного сектору країни як складової національної економічної системи [15]; О. В. Семенцова та Ю. О. Крихтіна – визначено напрями підвищення конкурентоспроможності залізничних перевезень пасажирів на основі SWOT-аналізу їх конкурентних позицій [16]; Л. В. Шкуліпа – здійснено SWOT-аналіз доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України [17]. Як бачимо, частина цих досліджень присвячена аналізу показників діяльності залізничного транспорту, частина – транспортного сектору країни.

Своєю чергою, закордонні науковці зупинили свої погляди на дослідженні таких аспектів: L. Bremer і E. Kassens-Noor – аналіз трьох концепцій електричного приводу (вантажівки на акумуляторах; вантажівки на водневому двигуні; вантажівки повітряної контактної лінії/eHighway), які можуть сприяти розвитку сталого транспортного сектору Німеччини та забезпечити транспорт без викидів CO₂ в майбутньому [2]; M. Burns і J. Wulu –

SWOT-аналіз моделей подорожей терористів і транспортного сектору США для виявлення вразливих місць [3]; M. Chład – перевірка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на системи WIM (зважування в русі – засноване на технології вимірювання ваги транспортних засобів без необхідності зупинятися), такі як продуктивність технології, вартість використання, а також ризик наслідків із захистом від загроз [5]; E. Mihocić й ін. – вплив соціальних, екологічних і економічних факторів на уряд під час планування проєктів сталої залізничної інфраструктури в Австралії [10].

Об'єктом нашого дослідження є сфера міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

Мета, завдання та методи дослідження. Метою статті є ідентифікація сильних і слабких сторін внутрішнього середовища сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України, а також можливостей і загроз її зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

- 1) побудова матриці SWOT-аналізу сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України;
- 2) детальний аналіз ідентифікованих показників;
- 3) визначення рекомендованої стратегії розвитку цієї сфери.

Для реалізації мети буде застосовано один із найпопулярніших методів стратегічного управління – SWOT-аналіз (від англ. **S**trengths – сильні сторони, **W**eaknesses – слабкі сторони, **O**pportunities – можливості, **T**hreats – загрози), який уможливорює вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта дослідження в нерозривному зв'язку.

Результати дослідження. Для початку побудуємо матрицю SWOT-аналізу сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України (табл. 1).

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Сильні сторони (S)	
S1. Зручне географічне розташування держави: Україна знаходиться між Європейським Союзом, Азією та Чорним морем, що робить її важливим транзитним пунктом.	
S2. Розгалужена мережа автомобільних доріг, особливо магістралей, що з'єднують основні міста та кордони.	
S3. Досвідчені перевізники: наявність компаній із досвідом міжнародних перевезень і кваліфікованими водіями.	
S4. Конкурентна вартість послуг: відносно низькі витрати на оплату праці водіїв та експлуатацію транспорту.	
S5. Доступ до європейських ринків: спрощення митного контролю в рамках Угоди про асоціацію з ЄС.	
Слабкі сторони (W)	
W1. Стан інфраструктури: значна частина доріг перебуває у поганому стані, що збільшує витрати на обслуговування транспорту.	
W2. Дефіцит кваліфікованих водіїв: часткова еміграція водіїв до країн ЄС через вищу оплату праці.	

W3. Бюрократія: складнощі з оформленням документів та отриманням дозволів на міжнародні перевезення.
W4. Технічний стан автопарку: велика частка застарілих транспортних засобів, що не відповідають екологічним стандартам ЄС (наприклад, Євро-6).
W5. Низький рівень цифровізації: недостатня інтеграція сучасних ІТ-рішень для логістики та відстеження перевезень.
W6. Корупція.
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
Можливості (О)
O1. Розширення співпраці з ЄС: розвиток коридорів TEN-T і покращення прикордонної інфраструктури.
O2. Інвестиції в модернізацію: залучення фінансування для ремонту доріг і оновлення автопарків.
O3. Зростання попиту на перевезення: збільшення товарообігу між Україною та країнами ЄС, Азії, Туреччиною.
O4. Інтеграція з новими ринками: вихід на ринки Центральної Азії, Кавказу, Близького Сходу.
O5. Впровадження інновацій: використання альтернативного палива (електромобілі, водень) і технологій автоматизації перевезень.
Загрози (Т)
T1. Воєнні дії: ризик руйнування інфраструктури й ускладнення логістики внаслідок війни.
T2. Посилення конкуренції: збільшення конкурентного тиску з боку перевізників із сусідніх країн (Польща, Угорщина, Туреччина).
T3. Екологічні стандарти ЄС: необхідність значних інвестицій для приведення автопарку у відповідність до вимог Євро-6.
T4. Економічна нестабільність: коливання вартості пального, інфляція, зростання цін на послуги та запчастини.
T5. Обмеження на перетин кордону: довгі черги, низька пропускна здатність пунктів пропуску, зокрема на західному кордоні.

Джерело: авторська розробка

Розглянемо детальніше *сильні сторони* сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

S1. Стратегічно вигідне географічне розташування держави. Україна може виступати ключовим транзитним коридором для міжнародних вантажних перевезень, оскільки знаходиться на перетині основних транспортних шляхів між ЄС, Азією та Чорним морем.

Транзитний потенціал України досить великий, оскільки через її території проходять чотири мультимодальних Європейських транспортних коридори загальною протяжністю 3 335 кілометрів: Північне море – Балтика, Балтійське море – Чорне море – Егейське море, Середземноморський, Рейн – Дунай [4, с. 1]. Це забезпечує ефективне сполучення між країнами ЄС та Азії. За оцінками британського інституту Rendall, Україна має найвищий в Європі транзитний рейтинг (3,75 у 2018 р.), що свідчить про її значний потенціал у сфері транзитних перевезень [8, с. 132].

Також слід відзначити, що Україна має спільні кордони на суходолі з чотирма країнами ЄС (Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина), що сприяє розвитку транскордонного співробітництва й інтеграції в європейську транспортну мережу. Таким чином, вигідне географічне розташування України

створює значні можливості для розвитку транзитного потенціалу й інтеграції в міжнародні транспортні мережі.

S2. Україна володіє розгалуженою мережею автомобільних доріг, яка забезпечує сполучення між основними містами та державними кордонами. Національна мережа автомобільних доріг загального користування становить 166,3 тис. км, з них 47,7 тис. км автомобільних доріг державного значення та 118,6 тис. км автомобільних доріг місцевого значення [4, с. 1].

S3. Україна має значний потенціал у сфері міжнародних автомобільних перевезень завдяки наявності досвідчених перевізників і кваліфікованих водіїв. Багато українських транспортних компаній успішно здійснюють міжнародні перевезення, забезпечуючи високу якість послуг і дотримання міжнародних стандартів.

В Україні існує система підготовки водіїв для міжнародних перевезень, яка включає навчання, сертифікацію та регулярні медичні огляди. Згідно з українським законодавством, водії, які здійснюють міжнародні перевезення, повинні проходити передрейсові та післярейсові медичні огляди, що забезпечує безпеку на дорогах.

S4. Витрати на оплату праці водіїв в Україні є нижчими, ніж у багатьох європейських країнах. Це пов'язано з економічними умовами та рівнем середньої заробітної плати в країні.

Витрати на експлуатацію транспорту в Україні включають витрати на паливо, технічне обслуговування, амортизацію й інші супутні витрати. Витрати на утримання, обслуговування й експлуатацію автомобільного транспорту складають значну частину загальних витрат підприємств, проте залишаються конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Значна частина конкурентних переваг у транспортній галузі, як і в інших галузях економіки, набута Україною за рахунок дешевої робочої сили [6, с. 32–33].

S5. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, підписана в 2014 р., стала важливим кроком на шляху інтеграції України до європейського економічного простору. Одним із ключових аспектів цієї угоди є спрощення митних процедур, що значно полегшує доступ українських товарів до ринків ЄС [1].

В Україні передбачено впровадження інституту уповноважених економічних операторів та приєднання до спільної транзитної системи ЄС (New Computerised Transit System – NCTS). Ці заходи спрямовані на зменшення кількості митних процедур, скорочення часу проходження митного контролю та зниження витрат для підприємств при здійсненні міжнародних торговельних операцій.

Інститут уповноважених економічних операторів дозволяє надійним компаніям отримувати спрощений доступ до митних процедур. Це підвищує конкурентоспроможність українських підприємств на зовнішніх ринках, забезпечуючи прозорість і передбачуваність процедур, а також економію ресурсів.

Участь України у спільній транзитній системі ЄС (NCTS) створює переваги, зокрема прискорення та здешевлення руху товарів для експортерів,

перевізників й імпортерів. Це також усуває необхідність декларування експортних товарів на кордоні ЄС, що спрощує процес торгівлі.

Далі розглянемо *слабкі сторони* сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

W1. Стан автомобільних доріг в Україні є критичним фактором, що впливає на ефективність транспортних перевезень і загальний економічний розвиток країни. Значна частина доріг перебуває в незадовільному стані, що призводить до підвищених витрат на обслуговування транспорту та негативно впливає на безпеку дорожнього руху. Мережа автомобільних доріг України характеризується високим ступенем зношеності та недостатнім рівнем фінансування на їх утримання й ремонт. Це призводить до погіршення транспортно-експлуатаційних показників доріг і збільшення аварійності.

W2. Дефіцит кваліфікованих водіїв у сфері міжнародних перевезень є актуальною проблемою, яка впливає на ефективність логістичних процесів і розвиток транспортної галузі загалом. Однією з ключових причин цього дефіциту є часткова еміграція водіїв до країн ЄС. Можна виділити такі фактори міграції водіїв до ЄС:

1) економічний: розрив у зарплатах між країнами ЄС та Східної Європи може сягати від 30 до 70 %. Для водіїв це означає можливість заробляти більше за той самий обсяг роботи. Наприклад, середній дохід водія в Польщі становить близько €1 500 на місяць, тоді як у Німеччині – до €2 500–3 000;

2) соціальний: кращі соціальні гарантії, зокрема медичне страхування, пенсійні виплати та законодавчий захист прав працівників є додатковими стимулами для трудової міграції;

3) умови праці: роботодавці в країнах Західної Європи надають водіям нові автопарки, регулярні тренінги з безпеки та додаткові бонуси за понаднормову роботу, що суттєво підвищує якість праці.

Така міграція приводить до погіршення ситуації на внутрішньому ринку праці: дефіцит водіїв може уповільнити розвиток локальної транспортної інфраструктури, оскільки більшість транспортних компаній змушені підвищувати тарифи або скорочувати обсяги перевезень. Також відтік працездатного населення призводить до зменшення податкової бази, що позначається на фінансуванні соціальних програм і стабільності бюджету.

W3. Бюрократичні перешкоди є одним із ключових чинників, які ускладнюють роботу транспортних компаній і водіїв у сфері міжнародних перевезень. Незважаючи на зусилля з боку регулюючих органів щодо спрощення процедур, багато аспектів залишається надто складними, що впливає на оперативність і ефективність перевезень.

Виділимо такі основні складнощі бюрократичного характеру:

1) оформлення дозволів на перевезення: отримання дозволів на міжнародні перевезення нерідко супроводжується значними витратами часу та ресурсів. У країнах, які не є членами ЄС, це питання ще більше ускладнюється через потребу в додаткових документах, таких як транзитні дозволи чи сертифікати відповідності;

2) дотримання митних процедур: митні процедури часто є непередбачуваними. Це пов'язано з різними підходами до оформлення товарів, необхідністю багаторазової перевірки документів і можливими затримками на митних пунктах;

3) відсутність єдиних стандартів: країни мають свої стандарти щодо технічного стану транспортних засобів, систем оподаткування та страхування. Це змушує компанії адаптуватися до різних вимог, що створює додаткове навантаження на адміністративний персонал.

W4. Проблема технічного стану автопарку є однією з найбільш вагомих для міжнародних перевезень. Велика частка застарілих транспортних засобів, що не відповідають сучасним екологічним стандартам, таким як Євро-6, суттєво обмежує можливості компаній працювати на європейських ринках. Це створює не лише економічні, але й екологічні проблеми, які потребують комплексного вирішення.

Виділимо такі причини застарілості автопарку:

1) недостатнє фінансування оновлення автопарку: транспортні компанії в багатьох країнах, що розвиваються, стикаються з фінансовими обмеженнями, які не дозволяють регулярно оновлювати автопарк. Висока вартість сучасних екологічно чистих транспортних засобів є ключовою перешкодою;

2) відсутність стимулів для модернізації: в Україні немає дієвих державних програм субсидування чи пільгового кредитування, які б стимулювали транспортні компанії переходити на техніку, що відповідає стандарту Євро-6;

3) використання «сірого» імпорту техніки: значна частина компаній імпортує застарілі транспортні засоби з вторинного ринку, зокрема з країн Західної Європи, де вони вже не відповідають вимогам екологічних стандартів.

W5. Низький рівень цифровізації: недостатня інтеграція сучасних ІТ-рішень для логістики та відстеження перевезень У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності логістики та транспортних послуг. Проте в Україні рівень цифровізації транспортної галузі залишається недостатнім, що обмежує конкурентоспроможність на міжнародному ринку перевезень. Низька інтеграція ІТ-рішень призводить до зниження продуктивності, ускладнення управління перевезеннями та збільшення витрат.

Виділимо такі причини низького рівня цифровізації:

1) недостатнє фінансування: значна частина українських транспортних компаній не має достатніх фінансових ресурсів для впровадження сучасних ІТ-рішень. Це включає витрати на програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу;

2) відсутність стимулів для модернізації: держава недостатньо стимулює розвиток цифрових технологій у сфері логістики. Зокрема, бракує податкових пільг чи державних грантів для впровадження інноваційних рішень;

3) брак кваліфікованого персоналу: багато компаній стикаються з проблемою пошуку спеціалістів, які володіють сучасними технологіями управління логістикою та транспортними процесами;

4) стійкість до змін: багато компаній, особливо малий і середній бізнес, мають традиційний підхід до роботи. Це пов'язано з небажанням ризикувати та інвестувати в нові технології, побоюючись значних витрат і невизначених результатів.

Це все приводить до зниження ефективності управління перевезеннями, збільшення витрат, втрати конкурентоспроможності, а також недостатньої прозорості логістичних процесів

W6. Корупція є одним із найбільших бар'єрів для розвитку міжнародних автотранспортних перевезень в Україні. Вона створює нерівні умови для учасників ринку, збільшує витрати компаній, знижує інвестиційну привабливість галузі та перешкоджає інтеграції України в європейську логістичну систему.

Основними проявами корупції є:

1) непрозорість при видачі дозволів на міжнародні перевезення. Процес отримання дозволів на міжнародні перевезення в Україні часто супроводжується непрозорими механізмами розподілу. Компанії нерідко змушені платити хабарі, щоб отримати доступ до дозволів або прискорити їх видачу;

2) корупція на митницях: митні органи в Україні часто стають джерелом корупційного тиску на транспортні компанії. Водії змушені сплачувати неофіційні «збори», щоб уникнути затримок чи спростити оформлення документів;

3) непрозорість у проведенні перевірок: під час перевірок транспортних засобів на пунктах контролю нерідко виникають ситуації, коли інспектори вимагають хабарі за «позитивний» результат перевірки;

4) використання адміністративного ресурсу: деякі компанії отримують преференції завдяки зв'язкам із посадовцями, що створює нерівні умови для бізнесу та перешкоджає добросовісній конкуренції.

Це все приводить до збільшення витрат транспортних компаній, зниження конкурентоспроможності українських перевізників, погіршення інвестиційного клімату, а також втрати довіри до державних інститутів.

Далі розглянемо *можливості* сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

O1. Інтеграція України в європейський транспортний простір є важливим аспектом розвитку міжнародних перевезень. У рамках співпраці з ЄС особлива увага приділяється розбудові транспортних коридорів TEN-T (Trans-European Transport Network) та покращенню прикордонної інфраструктури. Ці заходи сприяють не лише покращенню логістичних можливостей країни, але й підвищенню її економічної та геополітичної значущості. Коридори TEN-T є ключовими маршрутами, що забезпечують зв'язок між основними транспортними вузлами ЄС і сусідніми країнами. Україна входить до розширеної мережі TEN-T, що передбачає розвиток інфраструктури для сприяння швидким, безпечним і екологічним перевезенням. Модернізація автомобільних і залізничних доріг у рамках TEN-T дозволяє суттєво скоротити час перевезення вантажів і знизити транспортні витрати. Це особливо важливо

для інтеграції України в глобальні ланцюги постачання. Розвиток транспортних коридорів робить українські компанії більш конкурентоспроможними на європейському ринку, оскільки забезпечується доступ до основних ринків ЄС через швидкі й ефективні маршрути. Розширення участі України в TEN-T створює привабливі умови для іноземних інвесторів, які готові вкладати кошти в модернізацію інфраструктури. Інвестиції сприяють економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Також участь України в TEN-T приведе до покращення прикордонної інфраструктури що скоротить час на перетин кордону, поліпшить умови для водіїв і транспортних компаній.

О2. Інвестиції в модернізацію транспортної інфраструктури й оновлення автопарків є ключовими чинниками для забезпечення сталого економічного розвитку України. Розвинена транспортна система сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та покращенню якості життя населення.

Україна має вигідне географічне розташування на перетині основних транзитних шляхів між Європою та Азією, що створює передумови для збільшення обсягів транзиту вантажів. Однак сучасний стан транспортної галузі не відповідає зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг. Наявна структура управління транспортно-дорожнім комплексом, стан виробничо-технічної бази та технологічний рівень організації перевезень потребують реформування й модернізації [12, с. 3].

Модернізація транспортної інфраструктури включає ремонт і будівництво нових автомобільних доріг, модернізацію мостів і транспортних вузлів, а також інтеграцію з міжнародними транспортними коридорами. Ці заходи сприятимуть підвищенню швидкості перевезень, зниженню зносу транспортних засобів і покращенню безпеки логістичних операцій.

Оновлення автопарків передбачає впровадження інноваційних технологій, таких як системи управління транспортом (TMS), інтеграція мультимодальних рішень, використання цифрових SCM-систем та екологічних логістичних рішень. Це дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити час на виконання логістичних операцій і забезпечити прозорість процесів.

О3. Зростання товарообігу між Україною й країнами ЄС, Азії та Туреччиною сприятиме підвищенню попиту на транспортні перевезення, що вимагає розвитку відповідної інфраструктури та логістичних рішень.

Зауважимо, що в першій половині 2023 р. було зафіксовано зменшення вартісних обсягів експорту до ЄС на 10 %, що пов'язано з проблемами транзиту аграрної продукції та заборонаю імпорту зернових і олійних культур окремими державами-членами ЄС [4].

Країни Азії займають третє місце за питомою вагою в зовнішньоторговельному обігу України після країн ЄСП та ЄС. У торгівлі з країнами ЄСП та ЄС Україна має від'ємне сальдо, тоді як у торгівлі з країнами Азії – додатне.

У 2021 р. двостороння торгівля товарами між Україною та Туреччиною досягла понад 7,4 млрд дол. США, що становило 5,3 % від зовнішньоторговельного обігу товарів України. Товарообіг між країнами збільшився на 52,5 % проти 2020 р., демонструючи тенденцію до зростання після падіння в 2014–2016 рр. і 2020 р. [13, с. 10].

Зростання товарообігу з цими регіонами підвищує попит на транспортні перевезення, особливо мультимодальні, які поєднують різні види транспорту.

О4. Інтеграція автотранспортних перевезень України з ринками Центральної Азії, Кавказу та Близького Сходу є стратегічно важливим напрямом розвитку національної транспортної системи. Розширення співпраці з цими регіонами сприятиме диверсифікації торговельних маршрутів, підвищенню економічної стійкості та зміцненню геополітичних позицій України.

Ринки Центральної Азії, Кавказу та Близького Сходу характеризуються швидким економічним зростанням і зростаючим попитом на якісні транспортні послуги. Інтеграція з цими регіонами відкриває для України можливості збільшення обсягів експорту й імпорту, а також транзитних перевезень.

Для ефективної інтеграції необхідно розвивати міжнародні транспортні коридори, які з'єднують Україну з зазначеними регіонами. Зокрема, проект поромного сполучення Одеса-Самсун, який у майбутньому планується включити до системи поромних сполучень між Україною, Болгарією та Грузією, дозволить створити новий транспортний коридор між ЄС та Туреччиною, мінімізуючи час перевезень вантажів із країн Балтії, Центральної Європи, їх транзиту до Ірану, Іраку й інших країн Близького та Середнього Сходу [11].

О5. Впровадження інновацій у транспортному секторі України, зокрема використання альтернативних видів палива та технологій автоматизації перевезень, є важливим кроком до підвищення ефективності й екологічності транспортної системи країни.

Електромобілі набувають все більшої популярності в Україні, сприяючи зниженню викидів парникових газів і залежності від викопних видів палива. За даними Міністерства інфраструктури України, станом на 2023 р. в країні зареєстровано понад 30 тис. електромобілів, і ця цифра продовжує зростати.

Водень також розглядається як перспективне альтернативне паливо. Водневі автомобілі мають довший пробіг за одну заправку, порівняно з електромобілями, а заправка воднем займає менше часу, ніж зарядка електромобіля. Проте, на сьогоднішній день водневі автомобілі є менш поширеними через високу вартість виробництва та недостатню інфраструктуру для заправки.

Необхідно підкреслити, що впровадження водневих технологій у транспортному секторі України може сприяти зниженню викидів CO₂ та підвищенню енергетичної незалежності країни. Зокрема, в [9] зазначено, що водень можна вважати універсальним паливом для транспортних засобів, оскільки він має абсолютну екологічну чистоту та може замінити бензин, дизельне паливо і мазут в усіх видах теплових двигунів.

Використання систем управління транспортом (TMS) дозволяє автоматизувати процеси планування, виконання та контролю перевезень, що підвищує ефективність логістичних операцій. Зокрема, TMS-рішення автоматизує процеси розрахунків, які необхідні для перевезення вантажів: оптимальні втрати вантажу, облік запасів, норми витрати палива, оптимальну кількість зупинок тощо.

Далі розглянемо *загрози* сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України.

T1. Воєнні дії в Україні спричинили значні руйнування інфраструктури та ускладнення логістичних процесів, що суттєво вплинуло на економіку країни. Повномасштабне вторгнення призвело до знищення та пошкодження транспортних магістралей, мостів, залізничних колій і логістичних складів. Логістична галузь України зазнала стрімких негативних змін через порушення логістичних ланцюгів і руйнування інфраструктури.

Зруйнована інфраструктура, заблоковані порти та постійні загрози безпеці стали новими реаліями для бізнесу. Війна суттєво змінила функціонування логістичних процесів у країні, створюючи численні виклики для перевізників та експедиторів.

T2. Посилення конкуренції з боку перевізників із сусідніх країн, таких як Польща, Угорщина та Туреччина, створює значний тиск на українських транспортних операторів. Це явище обумовлене низкою факторів, включаючи географічне положення, економічні умови й інтеграційні процеси в регіоні.

Польські й угорські перевізники, будучи членами ЄС, мають доступ до єдиного ринку та користуються перевагами спрощених митних процедур, що дозволяє їм пропонувати більш конкурентоспроможні тарифи та швидші терміни доставки. Це створює додаткові виклики для українських компаній, які змушені адаптуватися до жорсткіших умов конкуренції.

Турецькі перевізники також активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках, використовуючи стратегічне розташування Туреччини як транзитного хабу між Європою й Азією. Їхня конкурентоспроможність підсилюється інвестиціями в сучасний автопарк і логістичну інфраструктуру.

Українські перевізники стикаються з необхідністю підвищення ефективності своєї діяльності та впровадження сучасних технологій для збереження конкурентних позицій. Зокрема, важливим є оновлення автопарку, оптимізація маршрутів і впровадження систем управління транспортом.

Водночас, українські компанії мають ураховувати обмеження щодо каботажних перевезень у країнах ЄС. Українським перевізникам варто взяти до уваги, що каботажні перевезення стосуються виключно перевізників країн ЄС, для українських компаній каботаж є грубим порушенням.

T3. Упровадження екологічних стандартів Євро-6 в Україні є важливим кроком на шляху до зменшення шкідливих викидів від автомобільного транспорту й інтеграції з європейськими екологічними нормами. Однак для досягнення відповідності цим стандартам необхідні значні інвестиції в оновлення автопарку й інфраструктури.

Перехід на стандарт Євро-6 вимагає від українських перевізників оновлення своїх транспортних засобів, оскільки більшість використовуваних автомобілів не відповідають таким вимогам. Це передбачає значні фінансові витрати на придбання нових транспортних засобів або модернізацію наявних.

T4. Зростання цін на паливо та запчастини призводить до підвищення собівартості автотранспортних послуг. Це змушує перевізників піднімати тарифи, що може знизити попит на їхні послуги. Крім того, нестабільність попиту ускладнює планування та розподіл ресурсів, що негативно впливає на економічну ефективність підприємств.

T5. Обмеження на перетин кордону, зокрема довгі черги та низька пропускна здатність пунктів пропуску на західному кордоні України, суттєво впливають на міжнародні автомобільні перевезення.

З початком повномасштабної війни потік вантажів через західні кордони України значно зріс через заблоковані порти й закриті кордони з Росією та Білоруссю. Однак кількість пунктів пропуску на західному кордоні є недостатньою для обслуговування такого обсягу трафіку. Це призводить до утворення багатокілометрових черг, де водії змушені чекати по кілька днів або навіть тижнів для перетину кордону.

Тривалі затримки на кордоні призводять до збільшення витрат на логістику, що, за деякими оцінками, зросло в півтора рази.

Обговорення. У межах цього дослідження нами виділено для сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України п'ять сильних сторін, шість слабких сторін, п'ять можливостей і п'ять загроз. Звичайно, цей перелік можна доповнити іншими показниками, деталізуючи визначені в табл. 1 індикатори, або додаючи нові, залежно від умов у яких перебуває ця сфера на сучасному етапі розвитку економіки України, а також нових викликів і можливостей, які з'являться в майбутньому. Окрім того, показники можна згрупувати в окремі розділи та розглядати їх паралельно в межах кожного розділу:

внутрішнє середовище:

- 1) маркетинг;
- 2) матеріальні ресурси;
- 3) трудові ресурси;
- 4) фінансові ресурси;
- 5) менеджмент;

зовнішнє середовище:

- 1) соціальне середовище.
- 2) економічне середовище;
- 3) правове середовище;
- 4) науково-технічний прогрес;
- 5) природне середовище;
- 6) конкурентне середовище [18, с. 144].

Вважаємо, що для подальшого розвитку сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України доцільно застосувати стратегію «Міні-Максі», яка спрямована на мінімізацію внутрішніх слабких сторін на основі

використання зовнішніх можливостей, зокрема підвищення конкурентоспроможності надаваних вітчизняними перевізниками послуг за допомогою усунення бюрократичних перешкод і дієвої боротьби з корупцією, пільгового кредитування або залучення інвестицій для транспортних компаній на оновлення автопарку й цифровізації діяльності, збільшення пропускну здатності митних постів тощо. І, звичайно ж, відновлення пошкодженої та знищеної внаслідок воєнних дій інфраструктури, наскільки це фінансово можливо та доречно в умовах війни.

Висновки. Сфера міжнародних вантажних автомобільних перевезень відіграє важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності України. Вона має низку важливих переваг: зручне географічне розташування країни між ЄС, Азією та Чорним морем; розгалужену мережу автомобільних доріг; досвідчених перевізників; конкурентну вартість послуг; доступ до європейських ринків. Водночас нами виділено низку слабких сторін: незадовільний стан значної частини інфраструктури; дефіцит кваліфікованих водіїв; складнощі з оформленням документів і отриманням дозволів на міжнародні перевезення; технічний стан автопарку; низький рівень цифровізації; корупція.

Якщо брати до уваги зовнішнє середовище сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України, то тут можна виділити такі можливості: розширення співпраці з ЄС; інвестиції в модернізацію; зростання попиту на перевезення; інтеграція з новими ринками Центральної Азії, Кавказу, Близького Сходу; впровадження інновацій, зокрема використання альтернативного палива та технологій автоматизації перевезень. Однак на сьогодні існують і певні загрози для вітчизняних міжнародних вантажних автомобільних перевізників: воєнні дії на території держави; посилення конкуренції зі сторони перевізників із сусідніх країн (Польща, Угорщина, Туреччина); відсутність достатнього фінансування на дотримання екологічних стандартів ЄС; економічна нестабільність; обмеження на перетин кордону.

Одним із важливих кроків розвитку транспортної сфери України, і зокрема міжнародних вантажних автомобільних перевезень, безумовно є прийняття Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 рр. Уведення в дію цих документів передбачає не тільки декларацію низки цілей, але й здійснення щорічного моніторингу виконання.

Подальші дослідження сфери міжнародних вантажних автомобільних перевезень України вбачаємо у застосуванні інших методів і побудови моделей, які слугуватимуть основою для прийняття рішень щодо її виходу на новий рівень якості надання послуг і конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
2. Bremer L., Kassens-Noor E. Framework for the implementation of an innovation corridor for road freight transport in Germany. *Transportation Research Procedia*. 2025. Vol. 82. Pp. 3900–3911. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.12.006>

3. Burns M., Wulu J. Strategies to combat terrorism: proactive intelligence measures for assessing risks and preventing terrorism prior to transportation embarkation points. *Journal of Transportation Security*. 2025. Vol. 18, issue 1. URL: <https://doi.org/10.1007/s12198-025-00293-z>
4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Постанова КМУ від 27 груд. 2024 р. № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>
5. Chład M. SWOT analysis for investment management in the scope of implementing an automatic vehicle weighing system in motion. *Polish Journal of Management Studies*. 2024. Vol. 30, no. 1. Pp. 42–65. URL: <https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.1.03>
6. Дорофеєва Х. М. Конкурентоспроможність транспортної інфраструктури України в умовах інтеграції до ЄС. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 30–35. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/6.pdf
7. Карась О. О., Бугаєвський Р. С. Застосування SWOT-аналізу при дослідженні ринку транспортних послуг. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2013. Вип. 23–24. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2013_23-24_7
8. Луценко І. С. Транзитний потенціал України: стан та шляхи покращення. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2020. С. 132–133. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201182>
9. Мельник З. «Зелена» відбудова України: перспективи застосування водню в транспорті. *Інтернет видання Delo.ua*: вебсайт. 2022. URL: https://delo.ua/uk/energetics/zelena-vidbudova-ukrayini-perspektivi-zastosuvannya-vodnyu-v-transporti-400409/#google_vignette
10. Mihocic E., Gharehbaghi K., Hilletoft P., Tee K. F., Myers M. Augmenting the cities' and metropolitan regional demands for mega rail infrastructure: the application of SWOT and factor analysis. *Smart and Sustainable Built Environment*. 2025. Vol. 14, no. 2. Pp. 377–406. URL: <https://doi.org/10.1108/SASBE-02-2023-0044>
11. Мхитарян Н. Стан та перспективи українсько-турецьких відносин: аналіт. зап. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2011. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/stan-ta-perspektivi-ukrainsko-tureckikh-vidnosin-analitichna?utm>
12. Собкевич О. В., Михайличенко К. М., Емельянова О. Ю. Модернізаційні пріоритети реформування транспортно-дорожнього комплексу в Україні: аналіт. доп. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2013. 32 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-05/refor_tdk.pdf
13. Гавриленко Н., Бобровицький А., Замікула М., Парахонський Б., Ус І., Широкий Г., Яворська Г. Стратегічне партнерство з Турецькою Республікою: зовнішньоекономічні аспекти: аналіт. доп. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. 59 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/analit_dop_-turechchina_18.11.2022.pdf
14. Зовнішня торгівля товарами. Підсумки І півріччя 2023 року. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-tovaramy-pidsumky-i-pivrichchya-2023-roku?utm>
15. Novikova A., Lytvynenko S., Yashchenko T., Voitsehovskiy V., Dehtiar Z., Ovchar P. SWOT analysis of Ukraine's transport industry. *MATEC Web of Conferences*, 2024. URL: <https://doi.org/10.1051/mateconf/202439003001>
16. Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 31. С. 53–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_31_13
17. Шкуліпа Л. В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 168–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_28
18. Тоцька О. Л. Управління розвитком вищої освіти України в Європейському освітньому просторі: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. 532 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20037>
19. Ведмідь І. С. Дослідження сильних та слабких сторін, загроз та можливостей вантажних перевезень залізничного транспорту при застосуванні матриці SWOT-аналізу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_10
Стаття надійшла до редакції 21.06.2025
Статтю рекомендовано до друку 16.08.2025

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів