

УДК 330.3, 658.8, 004.738

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337363>

ТРАНСПОРТНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ЕРИ

*Накалюжна А.О., PhD з економіки, старший викладач
(Національний Транспортний Університет, м.Київ)*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0824-8329>

Устіловська А.С., PhD з економіки, доцент

(Національний Транспортний Університет, м.Київ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9297-7614>



Транспортна галузь в Україні переживає значну трансформацію, зумовлену геополітичною кризою та нагальною потребою в модернізації. Історично цей сектор був ключовим для національної економіки — залізниці та автомобільні дороги відігравали важливу роль у переміщенні товарів та людей. Проте з початком повномасштабної російсько-української війни у 2022 році транспортна інфраструктура зазнала серйозних пошкоджень, що суттєво ускладнило логістику. У міру затягування війни галузь змушена адаптуватися до нових викликів — зруйнованої інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, нестачі ресурсів, зростання витрат на перевезення, а також підвищення вимог до безпеки. У відповідь впроваджуються інвестиційні управлінські та маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення стійкості та ефективності транспортної системи.

Ключові слова: транспорт, логістика, маркетинг, трансформація, перспективи, галузь, цифрова ера.

TRANSPORT INDUSTRY OF UKRAINE: CHALLENGES, TRANSFORMATIONS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR AND THE DIGITAL ERA

*Nakaliuzhna Alina, PhD in Economics, Senior Lecturer
(National Transport University)*

*Ustilovska Anastasiia, PhD in Economics, Associate Professor
(National Transport University)*

The transport industry in Ukraine is undergoing a significant transformation, driven by the protracted geopolitical crisis and the urgent need for modernization and restoration. Historically, this sector was key to the Ukrainian economy, and railways and highways facilitated the movement of essential goods, including grain and steel, until the outbreak of the Russian-Ukrainian war in 2022, which seriously damaged logistics and transport networks [1]. As the war continues, the industry is adapting through innovative management and marketing strategies, with a focus on digital transformation, sustainability, and strategic partnerships, while also facing challenges such as infrastructure damage and economic instability [2]. One notable trend in the sector is a significant shift towards road transport, which has grown dramatically due to the blockade of seaports and the need for flexible logistics solutions. This shift reflects a broader reorientation of trade flows, with neighboring countries such as Poland and Romania becoming vital transit points for Ukrainian exports, thereby changing traditional supply chain dynamics. The industry's adaptation also highlights a growing reliance on digital technologies, with logistics companies integrating artificial intelligence, data analytics, and just-in-time tracking systems to improve operational efficiency and supply chain transparency. However, the transport sector faces critical challenges, including significant infrastructure degradation and labor shortages. The convergence of these trends and challenges illustrates the resilience and adaptability of the transport sector in Ukraine, making it a focal point for further economic recovery and strategic innovation in response to the current crisis.

Keywords: *transport, logistics, marketing, transformation, prospects, industry, digital era.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На шляху до європейського цивілізованого суспільства України на сьогоднішній день транспортна галузь відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, інтеграції до світових ринків та підвищенні якості життя населення. Проте, незважаючи на стратегічне значення транспортної інфраструктури, сучасний стан менеджменту та маркетингу у цій сфері характеризується низкою суттєвих проблем. Серед них — недостатній рівень клієнтоорієнтованості, фрагментарність маркетингових структур, відставання у

впровадженні інноваційних підходів до управління та використання сучасних маркетингових інструментів, що негативно впливає на ефективність функціонування транспортних підприємств і їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Особливо гостро ці питання постають у залізничному транспорті, де домінує монополізм, а рівень задоволення потреб споживачів залишається низьким. В умовах зростання вимог пасажирів і вантажовідправників до якості транспортних послуг, а також необхідності адаптації до європейських

стандартів, актуальним стає пошук нових підходів до управління та маркетингового забезпечення розвитку галузі. Це вимагає впровадження інтегрованого маркетингу, удосконалення організаційної структури, активного використання сучасних інформаційних технологій, а також формування ефективної системи взаємодії зі споживачами транспортних послуг. Таким чином, існує об'єктивна потреба у комплексному дослідженні теоретичних і практичних засад розвитку менеджменту та маркетингу у транспортній галузі України, що дозволить підвищити її ефективність, інноваційність і відповідність європейським вимогам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед провідних українських науковців, які досліджують питання розвитку менеджменту та маркетингу транспортної галузі України, варто виділити наступних фахівців: В.Л. Дикань, О.М. Паливода, О.П. Голиков, В.Г. Амоша, С.В. Боняр, М.Ю. Григорак, Л.О. Гришина, А.П. Гречан, Є.І. Данілова, О.М. Карпенко, С.В. Смерічевська, Я.А. Жаліло. У своїх роботах вони зосереджуються на питаннях економічного розвитку транспортної галузі, особливостях управління та адміністрування транспортних систем, а також на впровадженні інноваційних і синергетичних підходів у сфері транспортного менеджменту.

Формування цілей статті. Метою статті є вивчення стану транспортної галузі України та розробка концептуальних підходів до підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Особлива увага приділяється аналізу ролі трансформації даної галузі, адаптації до інноваційних управлінських та маркетингових стратегій, розгляду зростаючої залежності від цифрових технологій, як основи економічного розвитку країни. У статті також розглядаються механізми регулювання, інноваційні стратегії та стандартизація, які сприяють адаптації підприємств

транспортної галузі до структурних змін і забезпечують модернізацію інфраструктури в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично транспортна галузь в Україні демонструє значну еволюцію, сформовану як внутрішніми, так і міжнародними факторами. До повномасштабного вторгнення в Україну в 2022 році, залізнична система країни, якою керувала Укрзалізниця, грала вирішальну роль в економіці, обробляючи 60-75 відсотків національного вантажообігу, який включав життєво важливі товари, такі як зерно, будівельні матеріали та сталь [1]. Довоєнна економіка значною мірою залежала від цієї логістичної інфраструктури, що заклало основу для подальших трансформацій сектору. Початок російсько-української війни призвів до кардинальних змін у логістиці та управлінні транспортом. Транспортна галузь в Україні зараз стикається з безліччю проблем, які загострюються через триваючий конфлікт та економічну нестабільність [2]. Війна призвела до значних руйнувань транспортної інфраструктури, і, за оцінками, близько третини інфраструктури країни деградувало, включаючи дороги, мости, залізниці та аеропорти. Український транспортний сектор ще більше дестабілізували блокади морських портів та гостра нестача вантажного транспорту, такого як вантажівки та залізничні вагони, а також критична нестача кваліфікованих водіїв. Війна вимагає адаптації логістичних доктрин до сучасної війни, що спонукає Україну та її союзників розробляти інноваційні рішення для підтримки безперервності операцій [3]. Ця ситуація підкреслила важливість спільних цінностей у подолання логістичних викликів, а також критична роль людських ресурсів в управлінні логістикою. Із загостренням війни, Польща та Румунія стали ключовими транзитними пунктами для українського експорту. Тільки у

першій половині 2024 року Україна експортувала понад 15 мільйонів тонн вантажів через ці країни, що ілюструє стратегічну переорієнтацію торгівельних потоків під час кризи [4]. Це характеризується збільшенням залежності від автомобільного транспорту через блокаду морських портів та обмежену пропускну здатність залізниць, при цьому автомобільні перевезення зросли з 74 % у 2021 році до майже 85 % у 2022 році. Крім того, угоди про співпрацю між ЄС та Україною сприяли доставці вантажів автомобільним транспортом, що дозволило здійснити більш плавні експортні процеси та зменшити логістичні перешкоди.

Транспортна галузь в Україні зазнала значних змін та розвитку, особливо внаслідок поточних геополітичних викликів та необхідності відновлення й модернізації інфраструктури. Цей сектор, займаючи вигідне географічне положення, є життєво важливим для економічної діяльності, сприяючи переміщенню товарів, послуг та людей різними видами транспорту, включаючи автомобільний, залізничний, повітряний та морський. Так, автомобільний транспорт став ключовим компонентом транспортного сектору України, демонструючи динамічне зростання та адаптивність у відповідь на зовнішні тиск. В останні роки він набуває дедалі більшого значення для логістичних компаній. Примітно, що під час криз, таких як блокада кордонів, автомобільні перевізники швидко адаптували свою діяльність, продемонструвавши свою здатність змінювати маршрути та використовувати менші транспортні засоби для продовження надання послуг. З іншого боку, залізниці відіграючи не менш вирішальну роль у вантажних перевезеннях в Україні, традиційно забезпечуючи близько половини загального обсягу вантажних перевезень, з початку 2024 року помітно зменшили обсяг перевезень (на 30 % порівняно з попереднім роком) [5]. Адаптація галузі

також підкреслює зростаючу залежність від цифрових технологій, коли логістичні компанії інтегрують штучний інтелект, аналітику даних та системи відстеження в режимі ідеального часу для підвищення операційної ефективності та прозорості ланцюга поставок. Однак транспортна галузь стикається з критичними проблемами, зокрема зі значною деградацією інфраструктури, нестачою робочої сили. Збіг цих тенденцій та викликів ілюструє стійкість та адаптивність транспортного сектору в Україні, що робить його центральним пунктом для подальшого економічного відновлення та стратегічних інновацій у відповідь на поточну кризу. Майбутнє менеджменту та маркетингу в транспортній галузі України виглядає готовим до подальшої еволюції, оскільки підприємства впроваджують прийняття рішень на основі аналітичних даних, використовують зростання електронної комерції та надають пріоритет сталому розвитку у своїх операційних рамках. Спільні зусилля уряду України та міжнародних зацікавлених сторін будуть життєво важливими для довгострокового відновлення та успіху у галузі.

У часи сьогодення транспортний сектор України стикається зі значними викликами, зокрема щодо модернізації інфраструктури та регуляторних реформ. Існує нагальна потреба у комплексному вдосконаленні політики для забезпечення інтермодальної зв'язності та інтеграції різних видів транспорту. Важливими є підтримка уряду України та міжнародних партнерів задля відновлення та вдосконалення транспортної інфраструктури, яка призведе до значних інвестицій як державного, так і приватного секторів.

Однією з найпомітніших тенденцій розвитку транспортної галузі України є інтеграція цифрових технологій у логістичні операції. Впровадження інтернету речей, штучного інтелекту та аналізу даних підвищує точність

управління логістикою, дозволяючи краще оптимізувати маршрути та покращувати прозорість ланцюга поставок. Логістичні оператори, які використовують аналітику великих даних, можуть отримати конкурентну перевагу, виявляючи тенденції та закономірності, що сприяють прийняттю обґрунтованих рішень. Крім того, хмарні системи управління складами стають важливими для покращення контролю над складськими операціями та оптимізації логістичних практик. Ця цифрова трансформація є ключовою для підвищення ефективності та економічного зростання [6].

Однією з найбільш помітних тенденцій є посилення автоматизації та цифровізації логістичних процесів. Компанії інвестують у передові технології, включаючи системи відстеження в режимі реального часу та автоматизовані сортувальні установки, щоб оптимізувати свої операції та підвищити прозорість у всьому ланцюжку поставок. Ця цифрова трансформація має вирішальне значення для задоволення зростаючого попиту на ефективні послуги доставки посилок, тенденції, значною мірою зумовленої зростанням електронної комерції.

Сталий розвиток дедалі більше виходить на перший план у стратегіях управління в транспортному секторі. Зі зростанням екологічних проблем, сильний акцент робиться на зменшенні вуглецевого сліду логістичних операцій. Компанії інвестують в альтернативні види палива, електромобілі та екологічно чисті пакувальні матеріали, щоб досягти глобальних цілей сталого розвитку. Дослідження викликів та стратегій сталого економічного розвитку транспортних підприємств в умовах криз, спричинених пандемією COVID-19 та військовими діями, вкотре підтверджують необхідність нових управлінських підходів із акцентом на цифровізацію та розвиток «розумних» транспортних систем, що є ключовими для підвищення конкурентоспроможності України в транспортній галузі. Аналіз

фінансових показників транспортних компаній України за 2018-2022 роки відображає спочатку збитковість галузі, проте з 2019 року спостерігається стабільне зростання прибутковості, що свідчить про перспективи розвитку, навіть у складних умовах. Водночас низький індекс логістичної ефективності України порівняно з сусідніми країнами вказує на серйозні проблеми у логістичному менеджменті, які можна подолати шляхом впровадження цифрових технологій і стратегічного управління [7]. Зростання електронної комерції ще більше підвищить попит на логістичні послуги, що вимагатиме швидшого виконання замовлень та підвищення задоволеності клієнтів. Компанії транспортного сектору повинні впроваджувати передові технологічні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Більше того, оскільки екологічна стійкість стає дедалі більшою проблемою, логістичний сектор зазнає дедалі більшого тиску щодо зменшення свого вуглецевого сліду, що робить зелену логістику критично важливим напрямком для майбутнього розвитку.

Ще однією тенденцією, що розвивається, є формування стратегічних партнерств між логістичними постачальниками, виробниками та роздрібними торговцями. Цей спільний підхід спрямований на інтеграцію різних логістичних послуг, таких як складське зберігання, транспортування та митне оформлення, в єдину платформу, що сприяє ефективнішому управлінню ланцюгом поставок. Ці партнерства допомагають оптимізувати витрати та підвищити якість послуг шляхом об'єднання ресурсів та досвіду, що є важливим для подолання сучасних викликів у логістичному ландшафті. Маркетинговий ландшафт транспортно-логістичної галузі в Україні швидко розвивається під впливом технологічного прогресу, зміни вподобань споживачів та

зовнішніх соціально-економічних факторів.

В останні роки маркетинг транспорту став вирішальним для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентну перевагу. Зі зростанням електронної комерції та попиту на подорожі, транспортні фірми повинні впроваджувати надійні цифрові стратегії, щоб виділитися на переповненому ринку. Це передбачає оптимізацію онлайн-присутності шляхом ефективного розробки веб-сайтів та сильного цифрового сліду на різних медіаплатформах [8].

Створення зручного веб-сайту – один із перших кроків у комплексній стратегії цифрового маркетингу. Добре розроблений сайт не лише демонструє досвід компанії, але й сприяє спілкуванню з потенційними клієнтами. Впровадження методів пошукової оптимізації (SEO) є важливим для покращення видимості в результатах пошуку, використання поширених ключових слів для залучення цільового трафіку та підвищення впізнаваності бренду. Локальна SEO-оптимізація особливо важлива для транспортних компаній, які прагнуть покращити свою регіональну видимість та охоплення клієнтів.

Покращення обслуговування клієнтів стало ключовим пріоритетом для транспортних компаній, з акцентом на розуміння та задоволення потреб клієнтів. Для підвищення задоволеності та лояльності клієнтів впроваджуються такі вдосконалення, як програми пільг та додаткові послуги. Акцент на створенні позитивного досвіду відображає ширші уподобання споживачів щодо персоналізованого та адаптивного обслуговування в транспортному секторі.

Економічні наслідки війни є глибокими. Національний банк України прогнозує зниження приватного споживання через масову еміграцію та зростання безробіття, що, як очікується, суттєво зменшить інвестиційну активність у транспортному секторі [9]. Крім того,

макроекономічні фактори, такі як інфляція та скорочення державних витрат, впливають на ринок громадського транспорту, що призводить до збільшення експлуатаційних витрат для постачальників послуг. Загальний економічний спад призвів до витрат на відновлення та реконструкцію, які оцінюються в 349 мільярдів доларів, при цьому транспортному сектору потрібно близько 74 мільярдів доларів для відновлення функціональності [4].

Відновлення транспортної інфраструктури є значним викликом. Багато державних підприємств, що управляють портовою інфраструктурою, перебувають у критичному стані через багаторічне недофінансування та пошкодження, завдані конфліктом. Зокрема, чорноморські порти, які мають вирішальне значення для торгівлі, потребують значних інвестицій — за оцінками, близько 200 мільйонів доларів — для відновлення їхньої операційної ефективності до довоєнного рівня. Руйнування логістичних маршрутів також перешкоджає переміщенню товарів, що ще більше ускладнює динаміку ланцюгів поставок всередині та за межами України. Крім того, транспортний сектор стикається з регуляторними викликами, особливо щодо конкуренції з боку транспортних компаній Центральної Європи. Рішення Європейського Союзу щодо лібералізації транспортного регулювання можуть суттєво вплинути на конкурентне середовище, потенційно послабивши українських перевізників, водночас зміцнивши їхніх центральноевропейських колег. Складність міжнародної торгівлі, особливо в контексті санкцій та питань дотримання вимог, додала ще більше труднощів для транспортних компаній, що працюють в Україні та торгують зі світовими партнерами [10].

Логістичні оператори також зосереджуються на оптимізації складських приміщень для зниження витрат та

розширення можливостей зберігання. Це включає реорганізацію складської діяльності для адаптації до змінних вимог ринку та економічної невизначеності. З огляду на високий попит на складську логістику, компанії прагнуть створювати інтегровані платформи, що поєднують різні логістичні послуги, такі як складування, транспортування та митне управління. Ці інтегровані рішення допомагають ефективно керувати ланцюгами поставок та знижувати операційні витрати. Формування стратегічних партнерств та альянсів між логістичними постачальниками, виробниками та роздрібними торговцями набирає обертів. Ця співпраця спрямована на об'єднання ресурсів та досвіду, тим самим оптимізуючи витрати та покращуючи якість послуг у всій логістичній мережі. Такі альянси особливо важливі, оскільки вони підвищують стійкість ланцюгів поставок у періоди збоїв. Крім того, логістичні компанії все більше зосереджуються на енергоефективності, особливо з огляду на погіршення енергетичної ситуації. Зусилля щодо підвищення енергоефективності логістики, такі як залучення жінок до таких транспортних посад, як операторки громадського транспорту та вантажно-розвантажувальних машин, машиністки сільськогосподарської техніки, водійки пасажирського транспорту та вантажівок, охоронниці, вживаються для пом'якшення дефіциту робочої сили та розширення операційних можливостей. Розвиток систем електричного громадського транспорту також розглядається як довгострокова стратегічна інвестиція, що підтримує як сталий розвиток, так і енергетичну незалежність.

Ланцюги поставок в Україні значно постраждали від триваючого конфлікту, що спонукало компанії застосовувати більш стійкі практики ланцюгів поставок. Це включає диверсифікацію джерел постачання для зменшення ризиків,

пов'язаних із залежністю від постачальників з однієї країни, особливо тих, що розташовані в геополітичних гарячих точках. Завдяки створенню альтернативних транспортних маршрутів та партнерських відносин, підприємства можуть краще підготуватися до ефективного реагування на перебої. Окрім цього, все більше компаній інвестують у цифрову трансформацію логістики – впроваджують системи відстеження вантажів у реальному часі, аналітику ризиків та платформи для управління запасами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах високої невизначеності. Також спостерігається активне використання мультимодальних перевезень, зокрема поєднання залізничного, автомобільного та річкового транспорту. Це дає змогу обійти заблоковані або зруйновані маршрути, зменшуючи логістичний тиск на окремі ділянки інфраструктури.

Успішні компанії в транспортному секторі продемонстрували важливість залучення місцевих зацікавлених сторін та адаптивності. Завдяки розвитку партнерських відносин із місцевими бізнесами, органами влади й громадами, а також адаптації бізнес-моделей до унікальних потреб українського ринку, ці підприємства змогли не лише вижити, а й процвітати попри серйозні виклики. Гнучкість у логістичних та транспортних операціях має вирішальне значення, дозволяючи швидко реагувати на зміни в операційному середовищі, зокрема перенаправляти маршрути, реконфігурувати парки транспортних засобів або оперативно реагувати на потреби у гуманітарних перевезеннях [11].

Інвестиції в технології та інфраструктуру є ще однією важливою стратегічною необхідністю. Покращення технологічної інфраструктури може сприяти кращій комунікації та операційній ефективності, дозволяючи компаніям ефективніше керувати своєю логістикою. Це включає адаптацію до альтернативних

видів транспорту, таких як автомобільний транспорт, який продемонстрував стійкість та адаптивність під час конфлікту, не лише зміцнюючи пропозиції компаній на внутрішньому ринку, але й створюючи передумови для інтеграції до європейських логістичних мереж у післявоєнний період.

Висновки з дослідження і перспективи, подальший розвиток у даному напрямку. Транспортна галузь України пройшла значну трансформацію, особливо під впливом воєнних дій, що спричинили руйнування інфраструктури та зміни в логістичних потоках. Залізничний транспорт, який традиційно був ключовим для вантажоперевезень, зазнав суттєвого скорочення обсягів, тоді як автомобільний транспорт став основним каналом експорту та внутрішніх перевезень. Війна загострила проблеми дефіциту транспорту, кваліфікованих кадрів і блокади портів, що змусило сектор адаптуватися та шукати нові логістичні рішення.

Водночас, транспортна галузь демонструє потенціал розвитку завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизації та інтеграції різних видів транспорту, що підвищує ефективність і прозорість ланцюгів поставок. Значна увага приділяється сталому розвитку, енергоефективності та екологічній безпеці, що відповідає сучасним глобальним трендам. Формування стратегічних партнерств і впровадження інноваційних маркетингових стратегій сприяють підвищенню конкурентоспроможності галузі.

Проте галузь стикається з серйозними викликами: необхідністю модернізації інфраструктури, регуляторними реформами, економічною нестабільністю та впливом війни на фінансування і логістику. Відновлення транспортної системи потребує значних інвестицій і координації зусиль держави та міжнародних партнерів. Успішна адаптація та розвиток транспортної галузі

України залежатимуть від комплексної державної політики, інновацій та здатності швидко реагувати на зміни в операційному середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Romina Bandura, Ilya Timtchenko, and Benjamin Robb. Ships, Trains, and Trucks. Center for Strategic & International Studies. 2024. April : веб-сайт. URL: <https://www.csis.org/analysis/ships-trains-and-trucks-unlocking-ukraines-vital-trade-potential> (Дата звернення 20.05.2025).

2. Stanislav Zinchenko. How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains. GMK Center. 2024. July : веб-сайт. URL: <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/> (Дата звернення 18.05.2025).

3. Manuela Tudosia. Lessons Learned from Ukraine: Logistics. European security and defense. 2023. June: веб-сайт. URL: <https://euro-sd.com/2023/06/articles/31845/lessons-learned-from-ukraine-logistics/> (Дата звернення 10.05.2025).

4. Public Transportation – Ukraine. Statista: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/share-d-mobility/public-transportation/ukraine> (Дата звернення 18.05.2025).

5. Alla Novikova, Sergiy Lytvynenko, Tetyana Yashchenko, Viktor Voitsehovskiy, Zoia Dehtiar and Petro Ovchar. SWOT analysis of Ukraine's transport industry. MATEC Web of Conferences 390, 03001 (2024). URL: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2024/02/mateconf_eot24_03001.pdf?utm_source=perplexity (Дата звернення 16.05.2025).

6. Romina Bandura, Janina Staguhn and Benjamin Jensen. Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure. Center for Strategic & International Studies. 2022. October: веб-сайт. URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing->

ukraines-transport-and-logistics-infrastructure (Дата звернення 16.05.2025).

7. Parmen Khvedelidze, Anatoliy Sokolov, Oleg Klenin and Larysa Hryshyna. Strategic management of sustainable economic development in transport and logistics sector companies. Economics Ecology Socium. Vol. 8 No.4 2024. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/276/237> (Дата звернення 22.05.2025).

8. White paper "LOGISTICS AS A DRIVER OF ECONOMIC GROWTH" on the results of the conference Prepared by the We Build Ukraine Think Tank. We built Ukraine: веб-сайт. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/post/white-paper-logistics-as-a-driver-of-economic-growth-on-the-results-of-the-conference-prepared-by-t> (Дата звернення 22.05.2025).

9. Sabrina Mahieddine. Boosting your transport marketing strategy in 2023. 2023. April: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/boosting-its-transport-marketing-strategy-2023-sabrina-mahieddine> (Дата звернення 20.04.2025).

10. Olga Ievsieieva. Competitiveness Assessment for Transport Enterprises in the Context of Accelerated Development of the International Logistics Infrastructure. SHS Web of Conferences 67, 01004 (2019). URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01004.pdf (Дата звернення 20.04.2025).

11. Ritu Dey. How Geopolitical Tensions Are Shaping Supply Chains [With Data]. Win Savvy: веб-сайт. URL: <https://www.winsavvy.com/how-geopolitical-tensions-are-shaping-supply-chains-with-data/> (Дата звернення 20.04.2025).

REFERENCES

1. Romina Bandura, Ilya Timtchenko, and Benjamin Robb. (2024). Ships, Trains, and Trucks. Center for Strategic & International Studies. URL:

<https://www.csis.org/analysis/ships-trains-and-trucks-unlocking-ukraines-vital-trade-potential> (in English).

2. Stanislav Zinchenko. (2024). How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains. GMK Center. URL: <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/> (in English).

3. Manuela Tudosia. (2023). Lessons Learned from Ukraine: Logistics. European security and defense. URL: <https://euro-sd.com/2023/06/articles/31845/lessons-learned-from-ukraine-logistics/> (in English).

4. Public Transportation – Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/share-d-mobility/public-transportation/ukraine> (in English).

5. Alla Novikova, Sergiy Lytvynenko, Tetyana Yashchenko, Viktor Voitsehovskiy, Zoia Dehtiar and Petro Ovchar. (2024). SWOT analysis of Ukraine's transport industry. MATEC Web of Conferences, 390, 03001. URL: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2024/02/mateconf_eot24_03001.pdf?utm_source=perplexity (in English).

6. Romina Bandura, Janina Staguhn and Benjamin Jensen. (2022). Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure. Center for Strategic & International Studies. URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure> (in English).

7. Parmen Khvedelidze, Anatoliy Sokolov, Oleg Klenin and Larysa Hryshyna. (2024). Strategic management of sustainable economic development in transport and logistics sector companies. Economics Ecology Socium. Vol. 8 No.4. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/276/237> (in English).

8. White paper "LOGISTICS AS A DRIVER OF ECONOMIC GROWTH" on the results of the conference Prepared by the

We Build Ukraine Think Tank. We built Ukraine. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/post/white-paper-logistics-as-a-driver-of-economic-growth-on-the-results-of-the-conference-prepared-by-t> (in English).

9. Sabrina Mahieddine. (2023). Boosting your transport marketing strategy in 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/boosting-its-transport-marketing-strategy-2023-sabrina-mahieddine> (in English).

10. Olga Ievsieieva. (2019). Competitiveness Assessment for Transport

Enterprises in the Context of Accelerated Development of the International Logistics Infrastructure. SHS Web of Conferences, 67, 01004. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_01004.pdf (in English).

11. Ritu Dey. How Geopolitical Tensions Are Shaping Supply Chains [With Data]. Win Savvy. URL: <https://www.winsavvy.com/how-geopolitical-tensions-are-shaping-supply-chains-with-data/> (in English).