

УДК 656.078.1

**Завадська Олена Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцький національний технічний університет*

**Zavadska Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics  
Lutsk National Technical University  
ORCID: 0000-0001-8786-9005*

**Місюкевич Валентина Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

**Misiukevych Valentyna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,  
Trade and Stock Exchange Activity  
Poltava University of Economics and Trade  
ORCID: 0000-0002-3051-9677*

**Безуглова Ірина Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки та морського права  
Херсонська державна морська академія*

**Bezuhlova Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Economic and Maritime Law  
Kherson Maritime Academy  
ORCID: 0000-0001-9796-1980*

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-  
ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF TRANSPORT  
AND LOGISTICS COMPANIES IN MODERN CONDITIONS**

*Анотація.* Стаття досліджує актуальні питання розвитку транспортно-логістичних компаній в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Мета роботи полягала в аналізі стану та визначення стратегічних орієнтирів поствоєнного розвитку транспортно-логістичних компаній. Поставлені завдання дослідження сучасного стану інфраструктури транспортної галузі, її валового випуску та валового продукту, взаємозв'язків з іншими секторами національної економіки та уточнення стратегічних орієнтирів поствоєнного відновлення для забезпечення ефективності зростання. Проаналізовано та систематизовано фактори розвитку транспортної галузі за 2016- 2023 рр. з врахуванням обсягів втрат галузі в умовах воєнного стану. Встановлено, що за аналізований період галузь формувала високотехнологічну мережу транспортних об'єктів та споруд, набула ваги у міжнародній транспортній системі, прямо впливаючи на її діяльність, а в умовах воєнного стану розвивається з випередженням, закладаючи підвалини майбутнього членства в ЄС. За даними аналізу макропоказників встановлено, що транспортна логістика України у 2022 році отримала 18482,7 тис. грн збитків, а частка збиткових підприємств складає 31,6%. Відповідно, рівень рентабельності операційної діяльності підприємств галузі склав 2,8%, нижче зведеного по економіці (3,7%), а рентабельність всієї діяльності аналізованої галузі збиткова -3,6%. припадало близько 4 % валового внутрішнього продукту (ВВП). На прикладі міської логістики та морської галузі оцінено вплив воєнного стану на розвиток цих структурних складових. Проаналізовано Стратегії розвитку транспортної галузі та

запропоновано доповнення до окремих векторів розвитку в умовах поствоєнного відновлення. Окреслено резерви підвищення ефективності стратегії на потреби управління. На потреби коригування Стратегії-30 у період відновлення основна увага має приділятися цифровізації і її впливу на ключові чинники, що визначають майбутнє логістики: клієнтоорієнтованість, екологічна стійкість, технології й люди. Для нарощування потенціалу галузі необхідно залучення інвестицій в розвиток інфраструктури, розширення фінансування, насамперед коштом міжнародних донорів.

**Ключові слова:** транспортні компанії, логістика міста, стратегія, євроінтеграція, морська галузь, цифровізація.

**Summary.** *The article explores current issues of development of transport and logistics companies under martial law and post-war renewal. The purpose of the work was to analyze the state and determine strategic guidelines for the post-war development of transport and logistics companies. The tasks have been set to study the current state of the infrastructure of the transport industry, its gross output and gross product, relationships with other sectors of the national economy and clarify the strategic guidelines for post-war renewal to ensure the efficiency of growth. The factors of development of the transport industry for 2016-2023 are analyzed and systematized. taking into account the volume of industry losses under martial law. It was established that during the analyzed period, the industry formed a high-tech network of transport facilities and structures, gained weight in the international transport system, directly influencing its activities, and in the conditions of martial law it is developing ahead of schedule, laying the foundations for future membership in the EU. According to the analysis of macro indicators, it was established that transport logistics in Ukraine in 2022 received 18,482.7 thousand UAH. losses, and the share of unprofitable enterprises is 31.6%. Accordingly, the level of profitability*

*of the operating activities of enterprises in the industry was 2.8%, lower than the consolidated level for the economy (3.7%), and the profitability of all activities of the industry under consideration was unprofitable - 3.6%. accounted for about 4% of gross domestic product (GDP). Using the example of urban logistics and the maritime industry, the impact of martial law on the development of these structural components is assessed. Strategies for the development of the transport industry are analyzed and additions to individual vectors of development in the conditions of post-war reconstruction are proposed. Reserves for increasing the effectiveness of the strategy for management needs are identified. To address the need for adjustments to Strategy 30 during the recovery period, the focus should be on digitalization and its impact on the key factors shaping the future of logistics: customer focus, environmental sustainability, technology and people. To build up the potential of the industry, it is necessary to attract investment in infrastructure development and expand financing, primarily from international donors.*

**Key words:** *transport companies, local logistics, strategy, European integration, marine sailing, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Відповідно до визначень Транспортної стратегії України на період до 2030 року (далі – Стратегія-30) [7], транспортна галузь України є однією з базових галузей економіки, вона обслуговує потреби щодо переміщення сировини, комплектуючих, готової продукції та пасажирів, є логістичним ланцюгом, що пов’язує складові матеріального виробництва., Управління галуззю та транспортно-логістичними компаніями в сучасних умовах вимагає прийняття ефективних управлінських рішень. Логістика має ґрунтуватися на прогнозуванні перевезень, побудові такої їх стратегії, що найповніше відповідає потребам суспільного розвитку. Відповідно, для транспортної галузі ставляться цілі щодо: ефективного державного управління; надання

якісних та ефективних послуг перевезень; забезпечення сталого фінансування; підвищення безпеки та надійності перевезень; покращення міської мобільності та регіональної інтеграції України.

В умовах воєнного стану і подальшого повоєнного відновлення, особливо актуальними є питання уточнення позицій Транспортної Стратегії галузі та стратегії розвитку транспортно-логістичних компаній. Зокрема тому, що у 2022 році галузь «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (Н) отримала 18482,7 тис. грн збитків, а частка збиткових підприємств складає 31,6%. Відповідно, рівень рентабельності операційної діяльності підприємств галузі склав 2,8%, нижче зведеного по економіці (3,7%), а рентабельність всієї діяльності аналізованої галузі збиткова -3,6% [12].

Окрім подолання руйнівного впливу війни, необхідне також виконання умов Угоди про асоціацію Україна-ЄС, оскільки російська агресія вплинула на пріоритети, характер і зміст євроінтеграційної політики. Тому потреба дослідження формування стратегії розвитку транспортно-логістичних компаній в сучасних умовах особливо актуальна.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам транспортно-логістичних компаній та транспортної галузі присвячені численні дослідження. Зокрема, дослідження науковців стосуються умов розвитку видів транспорту, управління, фінансування та логістики. Дослідники Волкова Т.; Бережна Н. [2] розкрили суть управління стратегічним розвитком транспортно-логістичних підприємств; Мікуліна М. [5] систематизувала проблеми управління ланцюгами постачань у транспортній логістиці в умовах бойових дій; Тимченко Н., Кузьменко О. [13] окреслили формування стратегічних орієнтирів розвитку логістичної інфраструктури транспортних підприємств; Чернух Д. [14], Яновська В., Медина А. [16] розкрили методи, методики та моделі дослідження транспортно-логістичних підприємств в умовах цифровізації тощо.

Специфіку міських та морських транспортно-логістичних підприємств досліджено Бурмака Л. [1] як напрями підвищення ефективності перевезень вантажів морським транспортом; Вороніна Р., Маргіта Н. [3] дослідили ключові фактори впливу на розвиток міської логістики; Ольхова М., Рославцев Д. [8] здійснили оцінювання заходів міської логістики через моделювання потоку вантажних транспортних засобів тощо. Вченими узагальнено, що логістична система України поступово перетворюється на сучасну та високотехнологічну мережу транспортних об'єктів та споруд, що обслуговують економіку країни, набувають особливого значення у міжнародній транспортній системі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значні досягнення у сфері досліджень транспортної галузі та її інфраструктури, а також наявності Стратегії-30, залишаються невизначеними питання загальної політики управління галузі, наукового аналізу її поточного стану, зокрема морської та міської логістики, які надзвичайно постраждали внаслідок військової агресії РФ, що вимагає посилення цього напрямку досліджень.

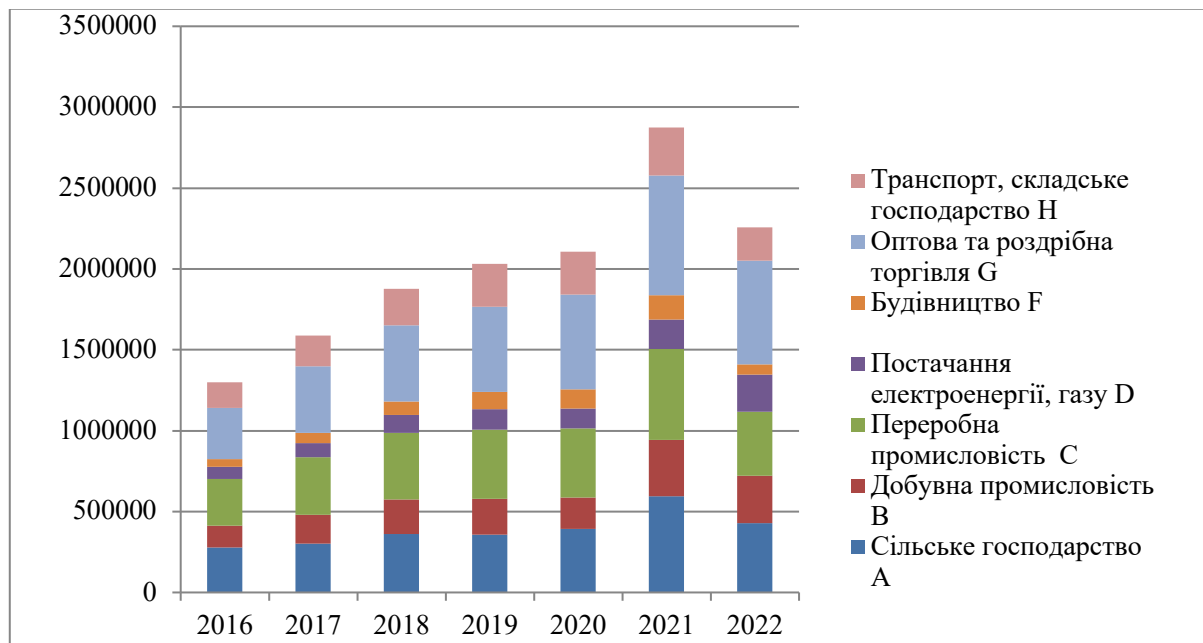
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є аналіз стану та визначення стратегічних орієнтирів поствоєнного розвитку транспортно-логістичних компаній. Ставляться завдання дослідження сучасного стану інфраструктури транспортної галузі, її валового випуску та валового продукту, взаємозв'язків з іншими секторами національної економіки та уточнення стратегічних орієнтирів поствоєнного відновлення для забезпечення ефективності зростання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміст та завдання розвитку транспортно-логістичних компаній України визначені у Стратегії-30 [7], де зазначено, що вона розвивається в напрямку євроінтеграції шляхом включення України у світові суспільно-економічні процеси. Для набуття членства, необхідно розвивати транспортно-логістичну систему



випереджальними темпами з метою сприяння швидкому економічному та соціальному розвитку країни та її участі у міжнародному поділі праці. Інтеграція в Європейську транспортну систему, вступ України до міжнародних транспортних організацій і структур потребують відповідного стану галузі, що потребує постійного моніторингу її стану та розробки державних стратегій ефективності.

У 2022 році на галузь Н («Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність») [12] припадало близько 4 % валового внутрішнього продукту (ВВП) (рис. 1).

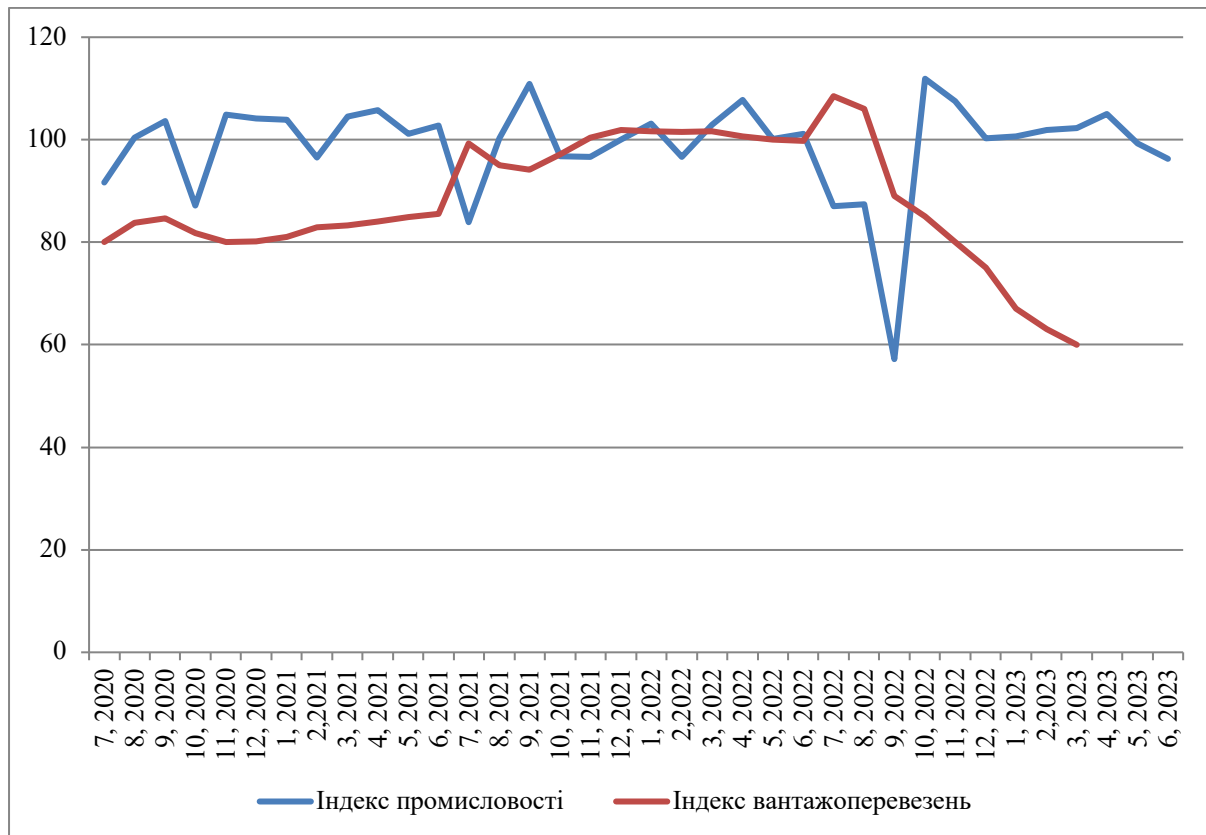


**Рис. 1. Валовий внутрішній продукт України за видами економічної діяльності (у фактичних цінах) за 2016-2022 роки, млн. грн, %**

*Джерело: Державна служба статистики України [12]*

Розвиток транспортної галузі найбільше корелює з галузями: сільське господарство, металургійне виробництво, вугільна промисловість, гірничо-металургійний комплекс, хімічна та харчова промисловість, будівництво, роздрібна торгівля, зв'язок і поштові послуги, оборона. Тобто, транспортна галузь володіє значним потенціалом і її стан напряду залежить від розвитку галузей матеріального виробництва. Аналіз динаміки економічної

активності за індексами промислового виробництва та вантажообігу за період 2020-2023 рр. в Україні приведено на рис. 2.

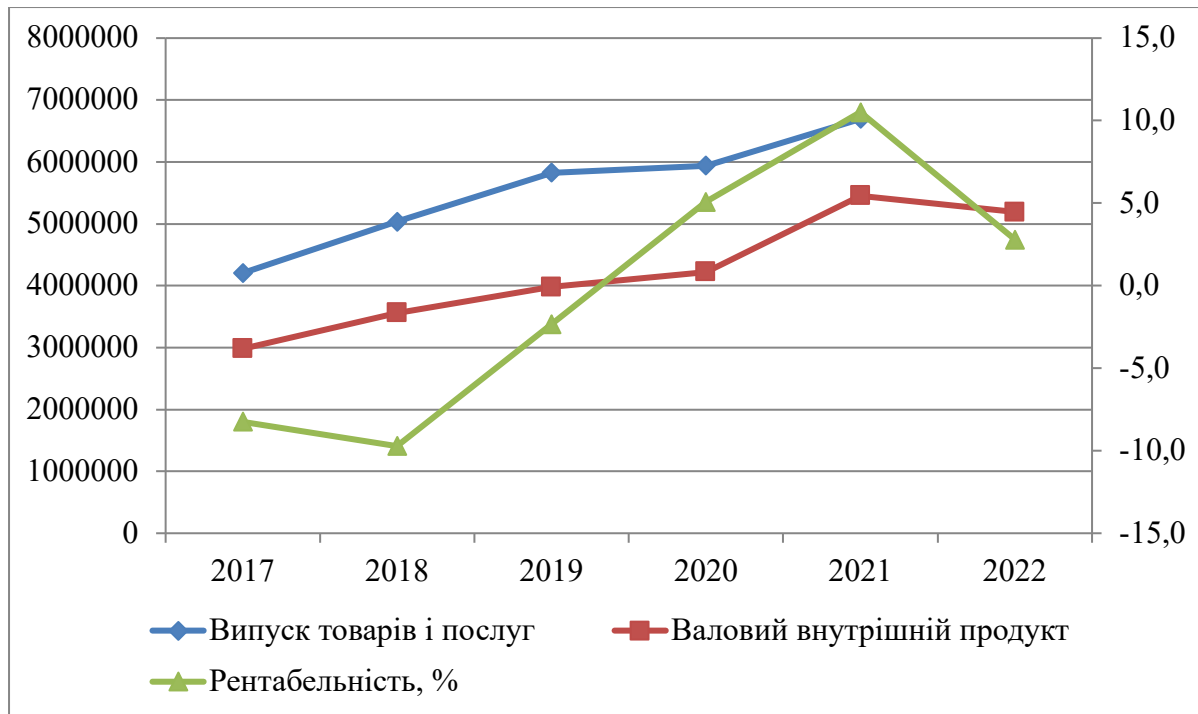


**Рис. 2. Зростання промисловості і вантажообігу, % (кумулятивно) до відповідного періоду попереднього року за 2020-2023 рр., млн. грн, %**

*Джерело:* Державна служба статистики України [12]

Центром Разумкова [10] досліджено, що саме промисловість формує визначальний попит на транспортні перевезення, а динаміка вантажообігу на 1-2 місяці «відстає» від динаміки обсягів виробництва промисловості, як демонструє рис. 2. Тому, перш за все, прискорене відновлення промисловості сприятиме нарощуванню і транспортних показників. Окремі показники галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2017- 2022 рр. приведені на рис. 3.





**Рис. 3. Макропоказники галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2017- 2022 рр., млн. грн, %**

*Джерело: Державна служба статистики України [12]*

Загальна сума збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення РФ, на лютий 2023 року сягнула \$143,8 млрд. За оцінкою експертів проєкту KSE «Росія заплатить», продовжують зростати збитки таких сфер, як інфраструктура та транспорт та енергетика [6]. У регіонах, близьких до районів бойових дій головна потреба – безпека. Натомість на заході країни відчувається потреба у якісних професійних складських приміщеннях усіх типів.

Війна кардинально змінила логістику, особливо міську, насамперед тому, що найважливіша інфраструктура великих промислово формуючих міст піддається систематичному обстрілу високоточною зброєю. Проте виняткові виклики спричинили неординарні рішення. Зокрема, міська логістика за час війни розвивається досить стрімко, як реакція на катастрофічні ситуації.

Загрози можуть виникати через відсутність фінансування щодо поліпшення наявної міської інфраструктури, обмеженого фінансування державного сектора для стимулювання інновацій, складності взаємодії зацікавлених сторін із міською владою та відсутності готовності співпрацювати в секторі логістики [3]. Дослідники, зокрема Ольхова [8, с. 11-12] зазначає, що в плануванні логістики міста необхідно врахувати наступне: ідентифікація цілей та стратегій планів міської логістики; визначення показників результатів планування; визначення сценаріїв планування; попереднє оцінювання наслідків плану, зокрема моделювання сценаріїв.

Стан морської логістики у довоєнний період за показниками перевезення вантажів морським транспортом за видами вантажів у 2017 та у 2020 роках приведено у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Перевезення вантажів морським транспортом за видами вантажів у 2017 та у 2020 роках, тис. т**

	2017			2020*		
	Перевезення	У тому числі у сполученні		Перевезення вантажів	У тому числі у сполученні	
		всього	внутрішньому		закордонному	всього
Усього	2253,1	845,3	1407,8	1346	665,3	680,7
<b>наливні вантажі</b>	32,5	32,5	–	7,5	–	7,5
нафта	32,5	32,5	–	7,5	–	7,5
<b>сипучі вантажі</b>	638,5	402,4	236,1	418,5	244,9	173,6
будівельні вантажі	33,9	–	33,9	139,2	20,8	118,4
цемент	272,0	265,3	6,7	4,8	1,8	3
хімічні та мінеральні добрива	95,4	5,0	90,4	3,3	–	3,3
зерно та продукти перемелу	200,0	132,1	67,9	239,6	219,8	19,8
з них зерно	178,3	110,4	67,9	239,6	219,8	19,8
інші сипучі вантажі	37,2	–	37,2	31,6	2,5	29,1
<b>тарно-штучні вантажі</b>	1408,4	407,9	1000,5	920	420,4	499,6
чорні метали	1053,2	407,3	645,9	794,2	364,8	429,4
чавун	203,4	176,8	26,6	148,9	130	18,9
металопрокат у в'язках	613,7	218,4	395,3	616,6	212,5	404,1
труби	129,4	–	129,4	0,9	–	0,9

брухт	5,3	5,3	–	25,8	20,3	5,5
інші вантажі чорних металів	101,4	6,8	94,6	2	2	–
хімічні та мінеральні добрива	9,7	–	9,7	10	–	10
продовольчі вантажі	22,6	–	22,6	62,3	55,6	6,7
овочі й фрукти				1,1	–	1,1
інші продовольчі вантажі	3,6	–	3,6	61,2	55,6	5,6
<b>вантажі в контейнерах</b>	8,0	2,5	5,5			
<b>інші тарно-штучні вантажі</b>	3,7	–	3,7	53,5	–	53,5

\* - за 9 місяців

Джерело: Державна служба статистики України [12]

Спад вантажопотоку морського транспорту пояснюється вимушеними заходами запобігання поширенню коронавірусної інфекції. Вітчизняні логістичні компанії визнають, що під час війни, у порівнянні з іншими країнами, оцінка довоєнної діяльності вітчизняних портів переосмислюється, порти працювали рівнонапружено, бо, наприклад, європейські порти перезавантажені потоком вантажів і недосконалою логістикою. Більш детальну оцінку діяльності міської та морської логістики можна здійснити при відкритих базах даних.

За даними опитувань керівників транспортно-логістичних компаній аудиторською фірмою Pricewaterhouse Coopers [19], понад 65 % з них очікують значних структурних змін у бізнесі внаслідок зміни основних технологій виробництва та надання послуг у світовій економіці, а також інноваційні зміни в каналах збуту. Визначено фактори, що впливають на розвиток транспортної галузі: цифровізація; зміна динаміки розвитку внутрішніх ринків; зміни в міжнародній торгівлі; зміни в основних процесах у зв'язку з впровадженням нового програмного забезпечення, або нової техніки.

Також Logistics Trend Radar [18] зазначено, що справжній поштовх розвитку транспортній логістиці надали диджиталізації, венчурне фінансування, які створили простір стартапів із новими передовими бізнес-

моделями та технологічними продуктами й послугами, орієнтованими на логістику, тому основна увага приділяється цифровій революції, яка відбувається в індустрії, і її впливу на чотири ключові чинники, що визначають майбутнє логістики: клієнтоорієнтованість, екологічна стійкість, технології й люди.

Основними факторами, які перешкоджають або уповільнюють розвиток транспортно-логістичних підприємств на міжнародному рівні є : значні потреби в фінансових інвестиціях, безпека та конфіденційності даних, відсутність чіткої стратегії розвитку в умовах цифровізації; кадровий дефіцит; відсутність цифрових стандартів, норм і сертифікації, побоювання з приводу втрати контролю над інтелектуальною власністю компанії [19].

За даними Центру Разумкова [10], Україна продовжує виконувати Угоду про асоціацію, досягнувши помітного поступу на різних напрямках. Загалом, за даними урядового Звіту про виконання Угоди про асоціацію за 2022 р., Україна виконала 72% зобов'язань в рамках цього документу, а найбільшого прогресу досягнуто у сферах: статистика та обмін інформацією (96%), інтелектуальна власність (94%), управління державними фінансами (90%), юстиція, свобода, безпека, права людини (91%), гуманітарна політика (91%). По транспорту та транспортній інфраструктурі цей показник склав лише 53%.

В умовах війни ціль галузі транспорту з цілі формування ефективної транспортної мережі забезпечення безперебійного постачання товарів для кінцевого споживача, змістилася на ціль у будь-який спосіб забезпечити кожний населений пункт необхідним мінімумом життєво важливих товарів [5]. Проблемами є фізичне знищення шляхів сполучення, відсутність чи пошкодження об'єктів критичної інфраструктури, що забезпечують функціонування транспортної логістики, дефіциті паливних ресурсів та запчастин для обслуговування обладнання та техніки [6]. Враховуючи

означені у дослідженні проблеми, чинна Стратегія-30 вимагає певного перезавантаження, окремі складові якого приведено у табл. 2.

*Таблиця 2*

**Складові Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та їх коригування до потреб поствоєнного відновлення**

Напрямок	Зміст напрямку	Коригування
Мета	створення інтегрованого до світової транспортної мережі безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України	формування ефективного транспортного сектору як складової національної безпеки та оборони
Задачі	Стратегія враховує такі світові тенденції, що притаманні транспорту	забезпечення цілісності країни, новітні форми транспортних підприємств
Конкурентність	формування та координації державної політики в транспортній галузі, створення умов для забезпечення здійснення контролю	проведення реформ сектору відповідно до європейських стандартів; підвищення попиту на послуги перевезень; аспекти безпеки на транспорті
Реалізація стратегії	можливість підвищити якість, доступність, рівень комфортності та безпеки поїздок громадян, збільшити пропускну спроможність, підвищити швидкість руху транспорту, зменшити енергомісткість транспорту, оновити рухомий склад	завершення транс'європейської транспортної мережі; покращення інтеграції автомобільного, залізничного, авіаційного та водного транспорту (морський та внутрішній водний транспорт) в єдиний логістичний ланцюг
Інвестиційний клімат	створення умов, для залучення приватного, в тому числі іноземного капіталу, масштабне залучення інвестицій на умовах концесій, державно-приватного партнерства	Просування науково-дослідної діяльності, розвиток техніки та технологій, посилення уваги до електротранспорту, безпілотних технологій, що зумовлює взаємне проникнення традиційних форм.
Очікувані результати	змога модернізувати транспортну систему та підвищити ефективність її функціонування	Безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт

*Джерело:* сформовано авторами на основі [3; 7; 14], Стратегія-30 [7]

На потреби коригування Стратегії-30 у період відновлення основна увага приділяється цифровізації, яка відбувається в індустрії, і її впливу на чотири ключові чинники, що визначають майбутнє логістики: клієнтоорієнтованість, екологічна стійкість, технології та люди [5]. Необхідно знайти можливість для забезпечення належної експлуатації та

залучення інвестицій в розвиток інфраструктури. Фінансування з боку міжнародних донорів необхідно спрямовувати на реалізацію пріоритетних заходів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Перед транспортно-логістичними компаніями в сучасних умовах, як і всією економікою України, стоять виклики забезпечення необхідних ресурсів для опору збройній агресії РФ, відновлення галузі, компенсації втрат, стабілізації діяльності усього спектру логістичних послуг, забезпечення бюджетних надходжень і прибуткової діяльності.

Стан галузі свідчить про значні втрати через війну, труднощі з побудовою стратегії на рівні підприємств і галузі, насамперед через спад ВВП, оскільки відбулось падіння економіки в перший рік війни майже на ¼, що відбивається на показниках. Значних втрат зазнають міські логістичні підприємства, стабілізація діяльності яких потребує значної державної підтримки. Своєю чергою, майже зупинилась морська логістика, і розв'язання її проблем залежить від допомоги міжнародної спільноти.

Війна завдала значних збитків галузі, але одночасно розширила можливості, відбувається стрімка активізація євроінтеграційних процесів через імплементацію Угоди про асоціацію, дотримання рекомендацій Єврокомісії, зміцнення секторального співробітництва та адаптацію українського законодавства до європейських норм.

Подальшими напрямками досліджень є розробка методики оцінки збитків та пошук оптимальних моделей фінансування післявоєнного відновлення.

## Література

1. Бурмака Л.О. Напрями підвищення ефективності перевезень вантажів морським транспортом. *Editorial Board, The XIV International Scientific and Practical Conference «Theoretical and science bases of actual tasks»*,

- April 12-15, 2022, Lisbon, Portugal. 2022. С. 204-207. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41287/1/2022.pdf> (дата звернення: 02.09.2023).
2. Волкова Т. В., Бережна Н. Г. Управління стратегічним розвитком транспортно-логістичних підприємств. Редакційна колегія: д. е. н., проф. Козирєва О.В., к. е. н., доц. Глебова Н.В. 2021, 374 с.
  3. Вороніна Р. М., Маргіта Н. О. Аналіз ключових факторів впливу на розвиток міської логістики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2016. Вип. 17. С. 32-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_9) (дата звернення: 02.09.2023).
  4. Звіт про виконання Угоди про асоціацію, 2022 рік. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf) (дата звернення: 02.09.2023).
  5. Мікуліна М., Клещ О. Проблеми управління ланцюгами постачань у транспортній логістиці в умовах бойових дій // *The 5th International scientific and practical conference «Science and technology: problems, prospects and innovations»* (February 16-18, 2023). Osaka : CPN Publishing Group, 2023. С. 114-118.
  6. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2023).
  7. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.09.2023).
  8. Оцінювання заходів міської логістики: моделювання потоку вантажних транспортних засобів : монографія / М. В. Ольхова, Д. М.



- Рославцев ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 99 с.
9. Підтримка імплементації Угоди про асоціацію та Національної транспортної стратегії України National Transport Strategy. URL: [https://mtu.gov.ua/files/strategy\\_ukr.pdf](https://mtu.gov.ua/files/strategy_ukr.pdf) (дата звернення: 02.09.2023).
  10. Політичні, економічні і структурні наслідки російської агресії для України і світової спільноти. Завдання економічного відновлення України у повоєнний період з врахуванням євроінтеграційних пріоритетів. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023\\_04\\_consequences\\_of\\_the\\_war\\_for\\_ukraine.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023_04_consequences_of_the_war_for_ukraine.pdf) (дата звернення: 02.09.2023).
  11. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 54-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_53\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_53_10) (дата звернення: 02.09.2023).
  12. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2023).
  13. Тимченко Н.М., Кузьменко О.Ю. Формування стратегічних орієнтирів розвитку логістичної інфраструктури транспортних підприємств *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. 5. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.5/37> (дата звернення: 19.08.2023).
  14. Чернух Д.В. Методи, методики та моделі дослідження корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств в умовах цифровізації. *Information and innovative technologies in education in modern conditions*. 2023. 83 с.
  15. Шевчук О. А., Гайванович Н. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку морських вантажних перевезень в Україні та

- світі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 59-64.
16. Яновська В., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Економіка і управління*. 2021. С. 40-48.
17. Ястребний В., Жихарева В. Вплив специфіки морської галузі на розробку корпоративної стратегії підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 70-81.
18. Logistics Trend Radar. Version 2018/19. URL: <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-andinnovation/thoughtleadership/trend-reports/logisticstrend-radar.html>. (дата звернення: 02.09.2023).
19. Pricewaterhouse Coopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics.html> (дата звернення: 02.09.2023).

## References

1. Burmaka, L.O. (2022). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti perevezen vantazhiv morskym transportom [Directions for improving the efficiency of cargo transportation by sea]. *Editorial Board, The XIV International Scientific and Practical Conference «Theoretical and science bases of actual tasks»*, April 12–15, Lisbon, Portugal, pp. 204-207. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41287/1/2022.pdf> (date of access: 02.09.2023).
2. Volkova, T. V., Berezhna, N. H. (2021). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom transportno-lohistrychnykh pidpriemstv* [Management of strategic development of transport and logistics enterprises]. Redaktsiina kolehiia: d. e. n., prof. Kozyrieva O.V., k. e. n., dots. Hliebova N.V.

3. Voronina, R. M., Marhita, N. O. (2016). Analiz kliuchovykh faktoriv vplyvu na rozvytok miskoi lohistyky [Analysis of key factors influencing the development of urban logistics]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, 17, pp. 32-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_17\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_17_9) (date of access: 02.09.2023).
4. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu, 2022 rik [Report on the implementation of the Association Agreement, 2022]. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf) (date of access: 02.09.2023).
5. Mikulina, M., Klieshch, O. (2023). Problemy upravlinnia lantsiuhamy postachan u transportnii lohistytsi v umovakh boiovykh dii [Problems of supply chain management in transport logistics in the conditions of hostilities] // *The 5th International scientific and practical conference «Science and technology: problems, prospects and innovations»*, (February 16-18, 2023). Osaka : CPN Publishing Group, pp. 114-118.
6. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy [Ministry of Community Development, Territory and Infrastructure of Ukraine]. URL: <https://mtu.gov.ua/> (date of access: 02.09.2023).
7. Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku [National transport strategy of Ukraine for the period up to 2030]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 travnia 2018 r. № 430-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (date of access: 02.09.2023).
8. Olkhova, M. V., Roslavytsev, D. M. (2021). Otsiniuvannia zakhodiv miskoi lohistyky: modeliuvannia potoku vantazhnykh transportnykh zasobiv : monohrafiia [Evaluation of urban logistics measures: modeling of the flow of freight vehicles]. Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova.

9. Pidtrymka implementatsii Uhody pro asotsiatsiiu ta Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy National Transport Strategy [Support for the implementation of the Association Agreement and the National Transport Strategy of the National Transport Strategy of Ukraine]. URL: [https://mtu.gov.ua/files/strategy\\_ukr.pdf](https://mtu.gov.ua/files/strategy_ukr.pdf) (date of access: 02.09.2023).
10. Politychni, ekonomichni i strukturni naslidky rosiiskoi ahresii dlia Ukrainy i svitovoi spilnoty. Zavdannya ekonomichnoho vidnovlennia Ukrainy u povoiennyi period z vrakhuvanniam yevrointehratsiinykh priorytetiv [Political, economic and structural studies of Russian aggression for Ukraine and the world community. The task of economic recovery of Ukraine in the post-war period, taking into account European integration priorities]. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023\\_04\\_consequences\\_of\\_the\\_war\\_for\\_ukraine.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023_04_consequences_of_the_war_for_ukraine.pdf) (date of access: 02.09.2023).
11. Popova, N. V., & Shynkarenko, V. H. (2016). Suchasni tendentsii rozvytku transportno-lohistychnykh system [Modern trends in the development of transport and logistics systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. V. 53, pp. 54-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_53\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_53_10) (date of access: 02.09.2023).
12. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Website of the State Statistics Service of Ukraine.]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of access: 02.09.2023).
13. Tymchenko, N.M., Kuzmenko, O.Iu. (2020). Formuvannia stratehichnykh oriientyryv rozvytku lohistychnoi infrastruktury transportnykh pidpryemstv [The formation of strategic guidelines for the development of the logistics infrastructure of transport enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: tekhnichni nauky*. 5. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2020.5/37> (date of access: 02.09.2023).
14. Chernukh, D.V. (2023). Metody, metodyky ta modeli doslidzhennia korporatyvnoi kultury transportno-lohistychnykh pidpryemstv v umovakh

- tsyfrovizatsii [Methods, techniques and models of the study of corporate culture of transport and logistics enterprises in conditions of digitalization]. *Information and innovative technologies in education in modern conditions*.
15. Shevchuk, O. A., Haivanovych, N. V. (2023). Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku morskykh vantazhnykh perevezen v Ukraini ta sviti [Current state, problems and prospects of the development of sea freight transportation in Ukraine and the world]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 25, pp. 59-64.
  16. Ianovska, V., Medyna, A. (2021). Osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku transportnykh kompanii v umovakh tsyfrovizatsii [Peculiarities of the economic development of transport companies in conditions of digitalization]. *Ekonomika i upravlinnia*, pp. 40-48.
  17. Iastrebniy, V., Zhykharieva, V. (2023). Vplyv spetsyfyky morskoj haluzi na rozrobku korporatyvnoi stratehii pidpriemstv [The influence of the specifics of the maritime industry on the development of the corporate strategy of enterprises]. *Innovation and Sustainability*, 2, pp. 70-81.
  18. Logistics Trend Radar. Version 2018/19. URL: <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-andinnovation/thoughtleadership/trend-reports/logisticstrend-radar.html> (date of access: 02.09.2023)
  19. Pricewaterhouse Coopers. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics.html> (date of access: 02.09.2023).