

PERSPEKTYWY ROZWOJU UKRAIŃSKIEGO RYNKU DROGOWEGO TRANSPORTU ŁADUNKÓW – ANALIZA SWOT/TOWS

<https://doi.org/>

© Krzysztof Wyrwicki, Redmer Adam, 2022

Artykuł prezentuje analizę strategiczną ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków dla okresu sprzed wojny i w perspektywie jej zakończenia, tj. dla okresu po wojnie. W tym celu analizą objęto takie obszary jak sam rynek, tu głównie popyt i tabor, a także jego otoczenie, tu krajowe i międzynarodowe uregulowania prawne i infrastruktura. Natomiast dla okresu powojennego uwzględniono potencjalną skalę zniszczeń, deklarowaną pomoc materialną ze strony innych państw, a także perspektywy wejścia Ukrainy do Unii Europejskiej. Pozwoliło to nakreślić możliwe zmiany w funkcjonowaniu ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków. Na tej podstawie przeprowadzono analizę SWOT/TOWS dla obu analizowanych okresów. Analizy dokonano z wykorzystaniem metodyki SWOT/TOWS w wersji ilościowej, tj. obejmującej liczbę, ocenę i wagę poszczególnych czynników strategicznych oraz interakcje między nimi. Taka wersja analiz pozwoliła na wyznaczenie kierunków rozwoju strategicznego przedmiotowego rynku dla obu analizowanych okresów. Podstawowe wyniki analiz pokazały, że przed rozpoczęciem wojny ukraiński rynek drogowego transportu ładunków był zdominowany przez zagrożenia, natomiast po wojnie czynnikami wiodącymi będą szanse. W ten sposób wojna może mimo wszystko wpłynąć pozytywnie na otoczenie zewnętrzne przedmiotowego rynku. Natomiast sam rynek był i pozostanie jednak nacechowany wewnątrz słabymi stronami, choć ich nasilenie będzie się zmniejszać.

Słowa kluczowe: infrastruktura, rynek, transport, transport międzynarodowy.

Sformułowanie problemu

Ukraina jest krajem, który w ostatnich dwóch dekadach gospodarczo rozwinął się znacząco, co przyczyniło się do zwiększenia wymiany handlowej z krajami Unii Europejskiej. Kraj ten ma olbrzymi potencjał gospodarczy z uwagi na znaczną liczbę ludności (ponad 43 mln, tj. ok. 6 % populacji Europy [12]) oraz bogactwo zasobów naturalnych, w tym np. ropy naftowej, gazu ziemnego, węgla kamiennego, uranu, czy rud metali, choćby manganu [11]. Niebagatelne znaczenie ma też pozycja Ukrainy jako eksportera zbóż (zwłaszcza kukurydzy, pszenicy, jęczmienia, czy gryki), a także innych produktów rolnych (np. słonecznika, ziemniaków, malin, agrestu, czy porzeczek). Wartość ukraińskiego eksportu rosła w ostatnich latach (2017–2020) średnio w tempie ok. 7 % rok do roku, osiągając w roku 2021 rekordowy, ponad 34 % wzrost [1]. Podobnie PKB, poza rokiem 2020, rósł średnio w tempie ponad 3 % rok do roku. Przy realnie dużej liczbie ludności i wysokim stopniu bezrobocia (niemal 10 % w 2021 roku [1]), Ukraina stanowiła w ostatnich latach znaczące źródło siły roboczej dla krajów Unii Europejskiej. Źródło to miało szczególne znaczenie w obszarze transportu (kierowcy) i magazynowania (magazynierzy, operatorzy wózków widłowych). Tylko w Polsce liczbę ukraińskich kierowców w okresie poprzedzającym wojnę szacowano na ponad 100 tys. [16]. I jakkolwiek Ukraina posiada nakreślony wyżej potencjał gospodarczy, był on dotychczas wykorzystywany mocno jednostronnie, to znaczy w kierunku na zachód. Ukraiński rynek drogowego transportu ładunków koncentrował się na przewozach krajowych, a międzynarodowe, praktycznie wyłącznie eksportowe, stanowiły w 2021 roku zaledwie 5 % przewiezionej masy ładunków

[1]. Co więcej, zainteresowanie przewoźników zachodnich transportem do czy na terenie Ukrainy było mocno ograniczone. Znajduje to potwierdzenie np. w problemie tzw. kontyngentów zezwoleń na przewozy międzynarodowe. Od lat ukraińscy przewoźnicy jeszcze przed zakończeniem danego roku kalendarzowego wykorzystywali w całości przyznawane kontyngenty w relacjach z wieloma krajami Unii Europejskiej, jak choćby Austrią, Czechami, Francją, Holandią, Litwą, Niemcami, Polską, Rumunią, czy Włochami. Podczas gdy przewoźnicy z krajów Unii Europejskiej wykorzystywali tylko część, często znikomą, zezwoleń na przewozy do Ukrainy. Dla przykładu w 2018 roku strona ukraińska z dużym wyprzedzeniem wykorzystywała 100 % pozwoleń, podczas gdy polska 28 %.

Wymienione czynniki sprawiają że, po zakończeniu rozpoczętego dnia 24.02.2022 przez Federację Rosyjską konfliktu zbrojnego, Ukraina ma szansę stać się istotnym uczestnikiem europejskiego rynku, w tym także rynku drogowego transportu ładunków. I jakkolwiek Ukraina nie odgrywała dotychczas istotnej roli w europejskich przewozach międzynarodowych, zwłaszcza przewozach cross-trade (tzw. duży kabotaż), głównie ze względu na przestarzałą flotę pojazdów ciężarowych i niski standard realizowanych usług, to uwzględniając zdobyte przez ukraińskich kierowców doświadczenie, jej potencjał w tym zakresie może stać się znaczący.

Rozwój sytuacji w Ukrainie jest bardzo dynamiczny, a jego kierunki mogą być bardzo różne. Przyjmując jednak, że działania wojenne zostaną zakończone, a Ukraina zachowa integralność terytorialną sprzed 2014 roku, już teraz warto podjąć rozważania na temat perspektyw ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków. Co stanowi cel niniejszego artykułu. Podjęte tu rozważania oparto o analizę SWOT/TOWS, a jej wyniki posłużyły do nakreślenia strategicznych kierunków rozwoju przedmiotowego rynku. Analiz i wyznaczenia kierunków rozwoju dokonano tak dla sytuacji sprzed wojny, jak i po. W tym pierwszym przypadku skupiono się na zagadnieniach związanych z taborem, uregulowaniami prawnymi oraz infrastrukturą transportową. Natomiast analizę dotyczącą rozwoju rynku po wojnie przeprowadzono z uwzględnieniem przewidywań co do zniszczeń spowodowanych działaniami zbrojnymi, perspektyw odbudowy uszkodzonej infrastruktury oraz możliwego stanu gospodarki Ukrainy wspartej pomocą finansową innych państw.

Analiza najnowszych badań

Rozwój ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków należy analizować od 2014 roku, gdy Ukraina straciła integralność terytorialną w wyniku wojny na Donbasie oraz aneksji Krymu przez Federację Rosyjską. Spowodowało to kryzys na ukraińskim rynku transportowym, m.in. istotne zmniejszenie ilości pracy przewozowej zrealizowanej w latach 2014 i 2015 w stosunku do roku 2013, odpowiednio o 5 % i aż 17 % [1]. Działaniami wojennymi w 2014 roku zostały objęte przemysłowe regiony obwodów Ługańskiego i Donieckiego, co wpłynęło negatywnie na wielkość PKB Ukrainy, który, według Zahurskyiego jest jednym z trzech głównych czynników wpływających na pracę przewozową [20]. Według przewidywań przedstawionych przez Dubytskyiego, Bodaka, Kutsa i Bulika w artykule z 2020 roku [19], ukraiński rynek drogowego transportu ładunków w 2021 roku miał osiągnąć wyniki zbliżone do tych sprzed 2014 roku. Zaś w 2022 roku, ukraińscy przewoźnicy mieli stać się konkurencyjni, pod aspektem jakości usług, z zagranicznymi. Jednakże dane statystyczne, przedstawione przez ukraińską państwową agencję statystyczną UkrStat, wykazały szybszy niż przewidywano wzrost pracy przewozowej. Osiągnęła ona wartość z 2013 roku już w roku 2020. Był to efekt pozytywnego wpływu działań podjętych przez władze Ukrainy po roku 2014, m.in. odnośnie reform systemu prawnego oraz realizacji projektów infrastrukturalnych. Działania te ukierunkowane były na integrację Ukrainy z Unią Europejską. W ich ramach, w 2017 roku, ustandaryzowano prawnie dokumentację dotyczącą przewozów realizowanych zgodnie z konwencją celną TIR [26], która to konwencja została podpisana przez Ukrainę w 1997 roku [26]. Poza umowami międzynarodowymi ratyfikowanymi przez wiele państw, Ukrainę wiążą także bilateralne akty prawne z wybranymi krajami. Przykładem jest tu Umowa między Ukrainą a Rzeczpospolitą Polską o przewozach drogowych [6]. Skupia się ona wokół zezwoleń na przewóz pewnych rodzajów ładunków oraz ujednotolica interpretację podstawowych pojęć związanych z przewozem rzeczy i

osób. Ponadto Gabinet Ministrów Ukrainy opracował strategię rozwoju transportu jako gałęzi gospodarki państwowej, w której położono nacisk na przejrzystość i uregulowanie transakcji pieniężnych w przedsiębiorstwach zajmujących się przewozem pasażerów i ładunków oraz ich informatyzację [23]. Strategia ta zakładała także zaprzestanie od 2030 roku dofinansowywania państwowych przedsiębiorstw transportowych oraz ich prywatyzację, przynajmniej w 40 % [24]. Istotną zmianą w prawodawstwie ukraińskim jest certyfikacja przewozów, łącznie z transportami na użytek własny przedsiębiorstw, a także wymóg zatrudnienia przez przedsiębiorstwa osoby wykwalifikowanej w dziedzinie transportu. Taki wymóg nakłada przepis z 2009 roku, którego realizację umożliwiło stworzenie jednej, ogólnokrajowej bazy danych, w której zarejestrowani są wszyscy przewoźnicy prowadzący działalność na terytorium Ukrainy.

Głównym przedsięwzięciem infrastrukturalnym realizowanym pod patronatem obecnego prezydenta Ukrainy, Volodymyra Zelenskyiego jest Velyke Budivnytstvo (VB). W ramach VB w latach 2020–2021 oddano do użytku prawie 14 tys. km dróg krajowych i regionalnych oraz ponad 0,5 tys. mostów, które wybudowano lub gruntownie wyremontowano [4]. Ponadto w latach 2017-2020 realizowany był projekt GO-Highway, który zakładał budowę autostrady z Trójmiasta w Polsce, przez Lwów i Humań do Odessy i Chersonia w Ukrainie. Niestety został on zamrożony z uwagi na zbyt duże koszty renowacji ukraińskich dróg, co spowodowało zmianę założeń i skupienie się na odnowieniu połączeń kolejowych [7].

Ukraina w rankingu Banku Światowego [8], dotyczącym efektywności logistyki niemal 170 państw świata – Logistics Performance Index (LPI), zajmowała w 2014 roku 61 miejsce, natomiast w roku 2016 miejsce 102, zaś w 2018 69. Wg Parubets, która w artykule z 2016 roku [29], przedstawiła ocenę ukraińskiego rynku logistycznego w latach 2014 i 2016, tak duże wahania efektywności ukraińskiej logistyki obrazują długoterminowy, destabilizujący wpływ kryzysu na rynek usług logistycznych Ukrainy. Autorka podkreśla, iż kolejnym, po przebudowie infrastruktury, kluczowym krokiem jest informatyzacja, która umożliwi rozwój tego sektora gospodarki państwowej. W artykule Popovycha, Shevchuk, Matviishyna i Lutotskiej z tego samego roku [30], ukraiński rynek usług logistycznych sklasyfikowano jako nisko perspektywiczny i trudny, z wyłączeniem rynków niszowych [30]. Autorzy ocenili, iż rynek ten wykazuje tendencje wzrostowe z zauważalnym spowolnieniem tempa tegoż wzrostu. Uznali, że potrzebuje on restrukturyzacji, a kluczowym czynnikiem wpływającym na taki stan rzeczy jest niska jakość świadczonych usług. Pokrywa się to z wnioskami Parubets na temat niskiej efektywności ukraińskiego sektora logistycznego oraz ww. rankingiem Banku Światowego, z uwagi na pozycję Ukrainy niższą niż większości państw europejskich. W 2020 roku Stasiuk, Chmyrova i Fediai [31], wskazali 19 czynników o charakterze politycznym, prawnym, organizacyjnym, gospodarczym, ekonomicznym, społecznym, infrastrukturalnym, technologicznym i środowiskowym, mogących w największym stopniu wpłynąć na przyszły rozwój ukraińskiego rynku usług logistycznych. Były to m.in. integracja z Unią Europejską, modernizacja infrastruktury, zmniejszenie roli wschodnich regionów Ukrainy w tworzeniu PKB, zmniejszenie znaczenia Rosji jako partnera handlowego, czy też informatyzacja transportu i działania antykorupcyjne. Autorzy odnieśli się bezpośrednio także do problemów transportu drogowego. Ich zdaniem, głównym problemem są tu znaczące braki w infrastrukturze punktowej oraz zły stan infrastruktury liniowej, nieodpowiadającej standardom Unii Europejskiej. Zauważyli też, iż wpływ na przyspieszone zużycie nawierzchni dróg ma nagminne niestosowanie się przewoźników do norm tonażowych określonych przez przepisy prawa [29]. Przyczyn takich praktyk, redaktorzy telewizji motoryzacyjnej Dzhе-Dai, upatrują w układach korupcyjnych oraz niewystarczającej liczbie funkcjonariuszy służby zajmującej się kontrolą transportu drogowego UkrTansBezpeky [15].

24.02.2022 rozpoczęła się wojna pomiędzy Rosją a Ukrainą [14]. Zniszczona została infrastruktura drogowa, kolejowa i lotnicza [7] [14]. Straty materialne spowodowane działaniami wojennymi były szacowane na ok. 119 mld \$ już na dzień 13.03.2022 [9]. W efekcie po zakończeniu konfliktu zbrojnego, Ukrainie najprawdopodobniej zostanie udzielona znaczna pomoc finansowa, jak się wskazuje porównywalna, pod aspektem oczekiwanych następstw, do planu Marshalla po II wojnie światowej, tylko na mniejszą skalę [14].

Jak widać sytuacja ukraińskiego rynku transportu drogowego ładunków jest bardzo zmienna już od roku 2014, a po 24.02.2022 stała się zmienna jeszcze bardziej. Nie ma jednak kompleksowych analiz skupionych na rynku drogowego transportu ładunków w Ukrainie ani do rozpoczęcia wojny, ani tym bardziej w perspektywie jej zakończenia, a więc po wojnie. A jedynie na podstawie takiej, tj. kompleksowej analizy, uwzględniającej dostępne dane i informacje historyczne, a także nawet niepewne przewidywania co do zakresu zniszczeń wojennych i możliwej pomocy zewnętrznej, i w efekcie identyfikującej mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia, można wnioskować o sytuacji przedmiotowego rynku po zakończeniu konfliktu zbrojnego. Już teraz da się stwierdzić, że Ukraina ma duży potencjał gospodarczy z uwagi na bogactwo zasobów naturalnych, w tym paliw kopalnych, rud metali oraz minerałów [11], dużą liczbę ludności [12] oraz korzystne położenie geograficzne. Czynniki te sprawiają, iż Ukraina będzie miała szansę stać się istotnym uczestnikiem europejskiego rynku drogowego transportu ładunków.

Prezentacja głównego materiału

Jak już wcześniej wskazano prezentowane w niniejszym artykule analizy ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków przeprowadzono z wykorzystaniem metodyki SWOT/TOWS, tj. kompleksowej metodyki badań strategicznych tak w kierunku “od wewnątrz do zewnątrz” (SWOT), jak i “od zewnątrz do wewnątrz” (TOWS). W przedmiotowej metodyce można wyróżnić następujące kroki [3]:

- Określenie czynników strategicznych wpływających na badaną organizację (w tym przypadku rynek) i sklasyfikowanie ich do kategorii mocne lub słabe strony, szanse lub zagrożenia.

- Ocena nasilenia poszczególnych czynników w skali od 1 do 5 oraz ich istotności, poprzez nadanie wag sumujących się do wartości 1 w każdej z kategorii.

- Określenie wzajemnych oddziaływań mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń (0 – jeśli nie oddziałują między sobą, 1 – jeśli oddziaływanie występuje). W analizowanym przypadku, ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków, ze względu na brak zidentyfikowanych mocnych stron patrz wyjaśnienie poniżej), uwzględniono jedynie następujące oddziaływania, w postaci stosowanych w metodyce SWOT/TOWS pytań:

Czy słabe strony (W – od ang. weaknesses) utrudniają wykorzystanie szans (O – od ang. opportunities)? (oznaczenie oddziaływania – WO)

Czy szanse umożliwiają pokonanie słabych stron? (OW)

Czy słabe strony potęgują zagrożenia (T – od ang. threats)? (WT)

Czy zagrożenia potęgują słabe strony? (TW)

- Obliczenie iloczynów ocen, wag i liczby oddziaływań dla czynników w każdej z ww. kategorii (w rozpatrywanym przypadku słabych stron z szansami oraz zagrożeniami).

- Obliczenie dla każdego z wzajemnych oddziaływań (WO, OW, WT, TW) ich finalnej wartości, jako sumy liczby oddziaływań oraz sumy iloczynów ocen, wag i liczby oddziaływań, z uwzględnieniem kierunków oddziaływań. Sumy oddziaływań i sumy iloczynów wynikają z dodania wartości OW i WO oraz WT i TW.

- Wybór kierunku strategii na podstawie największej wartości sumy oddziaływań i sumy iloczynów.

Szczegółowy opis zastosowanej tu metodyki analizy SWOT/TOWS można znaleźć w wielu pozycjach literaturowych, m.in. w [3].

Jak wskazano wcześniej, w przypadku ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków nie zidentyfikowano mocnych stron, co świadczy o wyraźnej słabości tego rynku. Dla porównania, opracowana przez Bank Światowy w 2015 roku [2], analiza SWOT ukraińskiego transportu drogowego, ale w kontekście transportu zbóż, wskazuje następujące mocne strony tegoż transportu: dobrą i darmową sieć dróg, rozwinięty sektor transportu drogowego, elastyczne zarządzanie pojazdami oraz niskie bariery wejścia dla małych firm. I jakkolwiek czynniki te są w dużej mierze mało konkretne, to także mocno wątpliwe. Choćby pierwszy z nich. Tu wg raportu World Economic Forum [18], ukraińska sieć drogowa została sklasyfikowana na ostatnim, 39. miejscu, tj. poniżej wszystkich krajów OECD. O ile można

przyjąć, iż kraje OECD jako punkt odniesienia stanowią dla Ukrainy realnie wysoko zawieszoną poprzeczkę, to stan ukraińskiej infrastruktury drogowej, przed wojną, był ogólnie uznawany jako zły, czy nawet bardzo zły [23][30]. Braną pod uwagę, przez autorów niniejszego artykułu, ewentualną mocną stroną ukraińskiego rynku transportu drogowego ładunków były ceny, które w 2021 roku kształtowały się na poziomie ok. 3,5 zł/km dla krajowych przewozów wysokotonażowych. Stanowiło to, dla porównania, ok. 80 % cen notowanych w Polsce. W efekcie, np. wobec ponad 4 krotnie niższego PKB na mieszkańca w Ukrainie w stosunku do Polski, cen tych nie można traktować jako atrakcyjne. Potwierdza to wysoki udział kosztów logistyki w PKB Ukrainy na poziomie niemal 20 % [17]. Zrezygnowano zatem z zaliczenia cen do mocnych stron analizowanego rynku.

Poniżej opisano zidentyfikowane czynniki strategiczne w ramach 3 kategorii, tj. słabych stron oraz szans i zagrożeń ukraińskiego rynku transportu drogowego ładunków przed wojną. Dla każdego czynnika podano symbol (nawiązujący do kategorii W, O, T), ocenę i wagę (nadane subiektywnie przez autorów, na bazie wiedzy, w tym literaturowej oraz danych, głównie UkrStat) oraz krótkie uzasadnienie.

Słabe strony:

– Regionalny zasięg większości przewozów (symbol W1; ocena 3; waga 0,30) – średnia odległość transportu 1 t ładunku w Ukrainie wynosi 310 km [1]. Jest to mały dystans, biorąc pod uwagę powierzchnię kraju – relacja ww. odległości w km do powierzchni kraju w mln. km² rzędu 0,51 (w Polsce 0,61, a w Unii Europejskiej 0,89) [5].

– Znaczące dysproporcje wykonywanej pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami (symbol W2; ocena 4; waga 0,25) – dane statystyczne opisujące masę przewiezionych ładunków względem jednostek administracyjnych Ukrainy pokazują znaczącą dominację m. Kijowa (13 %) oraz obwodu Dniepropietrowskiego (15 %), który jest także ośrodkiem przemysłowym. Praca przewozowa także obrazuje dominację stolicy (13 %) oraz obwodów Lwowskiego (10 %) i Zakarpackiego (9 %) [1], z powodu ich korzystnego dla realizacji przewozów międzynarodowych (duże odległości) położenia geograficznego.

– Mały udział przewozów międzynarodowych (symbol W3; ocena 5; waga 0,15) – 5 % ogółu przetransportowanych ładunków przewieziono poza i spoza granic Ukrainy, co wynikało z niedostosowania ukraińskich firm zajmujących się transportem drogowym do wymogów Unii Europejskiej oraz małym wykorzystaniem transportu drogowego w międzynarodowej wymianie handlowej [1].

– Wysoki średni wiek taboru (symbol W4, ocena 5; waga 0,30) – 23 lata dla pojazdów o DMC powyżej 3,5 t (w Unii Europejskiej 12 lat) [11].

Szanse:

– Duża liczba ludności Ukrainy (symbol O1; ocen 3; waga 0,04) – 43,4 mln osób przed wojną, co stanowiło ok. 6 % ludności Europy [20] i pozytywnie wpływa na popyt.

– Bogactwo zasobów naturalnych wymagających transportu po wydobyciu (symbol O2; ocena 5; waga 0,09) – Ukraina, jak już wcześniej wskazano, ma jedno z największych złóż surowców naturalnych w Europie [19]. Przekłada się to także na znaczący udział tej grupy w ogólnej masie przewiezionych ładunków (41 %) [1].

– Wzrost znaczenia drogowego przewozu ładunków w porównaniu z innymi gałęziami transportu (symbol O3; ocena 4; waga 0,22) – spowodowany utrudnionym dostępem do portów morskich w Mariupolu i Berdiansku po aneksji Krymu (konieczność transportu surowców naturalnych z obwodu Dniepropietrowskiego, Donieckiego i Ługańskiego do bardziej odległych portów w Mikołajowie oraz Odessie).

– Liberalne przepisy odnoszące się do ubezpieczeń ładunków (symbol O4; ocena 5; waga 0,09) – nie ma obowiązku ubezpieczania przewożonych dóbr, co może pozytywnie wpływać na konkurencyjność przewoźników na rynku [22]. Czynnikiem został uznany za szansę, ponieważ zwiększa on liczbę usług dodatkowych proponowanych przez przewoźników, tym samym elastyczność zawieranych umów.

– Ratyfikacja przez Ukrainę aktów prawnych o znaczeniu międzynarodowym (symbol O5; 4; 0,22) – najistotniejszymi aktami prawnymi są konwencja TIR [26], umowa ADR [20] oraz ostatnio eCMR.

Ukraińskie władze podjęły także działania w celu częściowego dopasowania prawodawstwa do wymagań Unii Europejskiej (ograniczono czas pracy kierowców wg rozporządzenia Rady Europejskiej 561/2006). Takie działania mogły przełożyć się na zwiększenie udziału w rynku przewozów międzynarodowych.

– Rozwój infrastruktury drogowej (symbol O6; ocena 4; waga 0,22) – najważniejszym państwowym projektem infrastrukturalnym jest Velyke Budivnytstvo [4]. Projekt zaowocował wyremontowaniem lub wybudowaniem 13 871 km dróg. Ponadto na terytorium Ukrainy realizowano międzynarodowe projekty infrastrukturalne. Przykładem projekt nie w pełni zrealizowanego jest GO-Highway Miał on na celu budowę połączenia autostradowego polskich portów morskich nad Morzem Bałtyckim oraz ukraińskich nad Morzem Czarnym. Nie został on jednak ukończony, ale dzięki niemu wyremontowano połączenie drogowe Lwów-Humań (trasa H02 i M12) [7].

– Za dobór pojazdu do realizowanego zlecenia odpowiada wyłącznie przewoźnik (symbol O7; ocena 5; waga 0,12) – daje to przewoźnikom możliwość wykorzystywania taboru w efektywny sposób [27].

Zagrożenia:

– Korupcja (symbol T1; ocena 5; waga 0,30) – uniemożliwia stworzenie uczciwej konkurencji i potęguje inne zagrożenia, związane przede wszystkim z obniżeniem jakości świadczonych usług.

– Zły stan infrastruktury drogowej (symbol T2; ocena 5; waga 0,35) – stan ukraińskiej infrastruktury drogowej został oceniony jako krytyczny [30], w rankingu The Global Economy „Roads quality by country” Ukraina zajęła w 2019 roku 119 miejsce na 141 państw [23].

– Inne wymogi prawne dla pojazdów wykorzystywanych do przewozów zarobkowych i dla pojazdów wykorzystywanych w celach niezarobkowych (symbol T3; ocena 4; waga 0,10) – przyczyniają się one do zmniejszenia zainteresowania działalnością gospodarczą związaną z transportem, co skutkuje zwiększonym udziałem przewozów realizowanych teoretycznie na potrzeby własne [24].

– Obowiązek oznaczania ładunków według odgórnie narzuconego prawem formularza w nieefektywny sposób (symbol T4; ocena 3; waga 0,05) – głównym problemem jest sposób znakowania ładunków, który nie uwzględnia współczesnych technologii (kodów kreskowych lub QR) [27].

– Długie terminy tworzenia dokumentacji przewozowej dopuszczone przez prawo (13 dni) [27] (symbol T5; ocena 3; waga 0,05) – jedna z przyczyn wydłużonego czasu trwania procesu transportowego.

– Mała dywersyfikacja rodzajów ładunków o największym udziale masowym (symbol T6; ocena 4; waga 0,15) – największy udział masowy mają surowce naturalne, produkty spożywcze oraz produkcja rolnicza. Wymienione grupy dóbr stanowią 61 % całkowitej masy wszystkich przewiezionych ładunków [1].

W tabelach 1, 2, 3 i 4 przedstawiono obliczenia w ramach analizy SWOT/TOWS dla okresu przed wojną. Dla każdej z tabel zaprezentowano jedno przykładowe uzasadnienie wystąpienia oddziaływania (wartość 1) pomiędzy czynnikami strategicznymi lub jego braku (wartość 0).

Tabela 1

Oddziaływania pomiędzy słabymi stronami a szansami – stan przed wojną (opracowanie własne)

WO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
W1	0	0	1	0	1	1	0	0,30	3	3		2,70
W2	0	0	1	0	0	1	0	0,25	2	4		2,00
W3	0	0	1	0	1	0	0	0,15	2	5		1,50
W4	0	0	1	0	1	0	0	0,30	2	5		3,00
Waga	0,04	0,09	0,22	0,09	0,22	0,22	0,12					
Liczba oddziaływań	0	0	4	0	3	2	0					
Ocena	3	5	4	5	4	4	5					
Suma oddziaływań											18	
Suma iloczynów	0,00	0,00	3,52	0,00	2,64	1,76	0,00					17

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami W1 i O5, tj. odpowiedź na pytanie: czy słaba strona w postaci regionalnego zasięgu większości przewozów utrudniał wykorzystanie szansy wynikającej z ratyfikacji przez Ukrainę aktów prawnych o znaczeniu międzynarodowym? Odpowiedź brzmi tak (wartość

1), gdyż z powodu regionalnego zasięgu większości przewozów szansa wynikająca z ratyfikacji przez Ukrainę aktów prawnych o znaczeniu międzynarodowym nie została w pełni wykorzystana. Udział masy ładunków przewiezionych w ruchu międzynarodowym wynosił jedynie 5 % całkowitej masy przewiezionych ładunków.

Tabela 2

Oddziaływania pomiędzy szansami a słabymi stronami – stan przed wojną (opracowanie własne)

OW	W1	W2	W3	W4	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
O1	0	0	0	0	0,04	0	3		0,00
O2	0	0	0	0	0,09	0	5		0,00
O3	0	0	0	0	0,22	0	4		0,00
O4	0	0	0	0	0,09	0	5		0,00
O5	0	0	0	0	0,22	0	4		0,00
O6	0	0	0	0	0,22	0	4		0
O7	0	0	0	0	0,12	0	5		0,00
Waga	0,30	0,25	0,15	0,30					
Liczba oddziaływań	0	0	0	0					
Ocena	3	4	5	5					
Suma oddziaływań								0	
Suma iloczynów	0,00	0,00	0,00	0,00					0

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami O6 i W2, tj. odpowiedź na pytanie: czy szansa wynikająca z rozwoju infrastruktury drogowej umożliwiła przezwycięzenie słabej strony związanej ze znaczącymi dysproporcjami wykonanej pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami? Odpowiedź brzmi nie (wartość 0), gdyż rozwój infrastruktury drogowej nie umożliwił przezwyciężenia zagrożenia płynącego ze znaczących dysproporcji wykonanej pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami. Różnice w wartościach tych parametrów pomiędzy jednostkami administracyjnymi pozostały znaczące.

Tabela 3

Oddziaływania pomiędzy słabymi stronami a zagrożeniami – stan przed wojną (opracowanie własne)

WT	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
W1	1	0	1	0	0	0	0,30	2	3		1,80
W2	1	0	0	0	0	0	0,25	1	4		1,00
W3	0	0	0	0	0	0	0,15	0	5		0,00
W4	1	1	0	0	0	0	0,30	2	5		3,00
Waga	0,30	0,35	0,10	0,05	0,05	0,15					
Liczba oddziaływań	3	1	1	0	0	0					
Ocena	5	5	4	3	5	4					
Suma oddziaływań										10	
Suma iloczynów	4,50	1,75	0,40	0	0	0					12

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami W1 i T1, tj. odpowiedź na pytanie: czy słaba strona wynikająca z regionalnego zasięgu większości przewozów potęgowała zagrożenie związane z korupcją? Odpowiedź brzmi tak (wartość 1), gdyż regionalny zasięg większości przewozów potęgował zagrożenie związane z korupcją. Korupcja sprzyjała tworzeniu się sieci znajomości pomiędzy przewoźnikami a

urzędnikami regionalnej administracji państwowej, co przyczyniło się do tworzenia się lokalnych monopolii, które uniemożliwiały lub co najmniej utrudniały wejście na dany rynek innym podmiotom gospodarczym.

Tabela 4

**Oddziaływania pomiędzy zagrożeniami a słabymi stronami –
stan przed wojną (opracowanie własne)**

TW	W1	W2	W3	W4	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
T1	0	1	1	1	0,30	3	5		4,50
T2	1	1	0	0	0,35	2	5		3,50
T3	0	0	0	1	0,10	1	4		0,40
T4	0	0	0	0	0,05	0	3		0
T5	1	0	0	0	0,05	1	5		0,25
T6	1	1	0	0	0,15	2	4		1,20
Waga	0,30	0,25	0,15	0,30					
Liczba oddziaływań	2	2	1	2					
Ocena	3	4	5	5					
Suma oddziaływań								16	
Suma iloczynów	1,80	2,00	0,75	3,00					17

Przykład oddziaływanie pomiędzy czynnikami T6 i W2, tj. odpowiedź na pytanie: czy zagrożenie wynikające z małej dywersyfikacji rodzajów ładunków o największym udziale masowym potęgowało wpływ słabej strony związanej ze znaczącymi dysproporcjami wykonywanej pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami? Odpowiedź brzmi tak (wartość 1), gdyż największy udział masowy miały rudy metali i produkty przemysłu wydobywczego (39 % masy całkowitej wszystkich przewiezionych ładunków). Przyczyniło się to do dominacji na ukraińskim rynku drogowego transportu ładunków regionów bogatych w złoża naturalne.

Sumy liczby oddziaływań oraz sumy iloczynów ocen, wag i liczby oddziaływań obrazują jak bardzo czynniki strategiczne danych kategorii oddziałują między sobą oraz jak bardzo istotne są zależności pomiędzy kategoriami. W efekcie na podstawie tak określonych sum wyniki analizy SWOT/TOWS pozwalają na określenie kierunku strategii, co pokazano w tabeli 5.

Tabela 5

Wyniki analizy SWOT/TOWS vs. strategia – stan przed wojną (opracowanie własne)

Kategorie czynników strategicznych	Szanse (O)	Zagrożenia (T)
Silne strony (S)	Strategia: maxi-maxi Suma oddziaływań: 0 Suma iloczynów: 0	Strategia: maxi-mini Suma oddziaływań: 0 Suma iloczynów: 0
Słabe strony (W)	Strategia: mini-maxi Suma oddziaływań: 18+0=18 Suma iloczynów: 17+0=17	Strategia: mini-mini Suma oddziaływań: 10+16=26 Suma iloczynów: 12+17=29

Najwyższe wartości, patrz tabela 5, sumy oddziaływań i sumy iloczynów wynikające z oddziaływań pomiędzy słabymi stronami a szansami i zagrożeniami otrzymano dla strategii mini-mini (odpowiednik strategii defensywnej). Do 24.02.2022 dla ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków kluczowymi kategoriami wpływających na niego czynników były słabe strony i zagrożenia. Oznacza to, iż był rynek w znacznym stopniu zależny od czynników zewnętrznych, których wpływ był potęgowany przez jego wewnętrzne słabe strony.

Podobnie jak w rozdziale 4 także tu opisano zidentyfikowane czynniki strategiczne ale w perspektywie powojennej. Także jak w rozdziale 4 dla każdego czynnika podano symbol, ocenę i wagę oraz krótkie uzasadnienie. Aktualna pozostała też konkluzja, że ukraiński rynek drogowego transportu ładunków po wojnie nadal nie będzie wykazywał mocnych stron. Aktualnych pozostało też wiele wcześniej zidentyfikowanych czynników, zmienił się jednak ich charakter, w efekcie oceny i wagi uległy także zmianie. I wreszcie pojawiły się także nowe czynniki, zwłaszcza szanse.

Słabe strony:

– Znaczące dysproporcje wykonywanej pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami (symbol W1; ocena 5; waga 0,50) – w okresie powojennym, terytoria, które zostały objęte działaniami zbrojnymi nie będą wytwarzały żadnych produktów, a ich funkcja tranzytowa zostanie znacząco ograniczona. Dotyczy to przede wszystkim regionów wschodnich, południowych oraz północnych przy granicy z Białorusią.

– Wysoki średni wiek taboru (symbol W2; ocena 5, waga 0,15) – względem stanu przed wojną, czynnik nie ulegnie zmianie, jednak stanie się on mniej istotny w porównaniu z innymi słabymi stronami.

– Jednokierunkowość realizowanych przewozów (symbol W3; ocena 5, waga 0,35) – regiony objęte działaniami wojennymi będą wymagały dostaw towarów, przy czym nie będą w stanie, jak dotychczas, wytwarzać na bazie posiadanych bogactw naturalnych produktów wymagających transportu. Oznacza to zwiększenie udziału przejazdów bez ładunku.

Szanse:

– Zwiększenie udziału transportu międzynarodowego (symbol O1; ocena 4, waga 0,12) – zwiększy się zapotrzebowanie na import towarów. Wpłynie to przede wszystkim na ukraińskich przewoźników. W okresie powojennym stawki proponowane na ukraińskim rynku będą niskie z powodu kryzysu gospodarczego, co tym bardziej zniechęci przewoźników zagranicznych/zachodnich do świadczenia usług transportowych. Czynnik został sklasyfikowany jako szansa, bo umożliwi ukraińskim przewoźnikom wejście na rynki europejskie z konkurencyjnymi stawkami.

– Finansowanie ze środków Unii Europejskiej odbudowy infrastruktury drogowej i cywilnej (symbol O2; ocena 5; waga 0,12) – w okresie powojennym środki te przyczynią się do przywrócenia przepustowości dróg na obszarach objętych działaniami wojennymi. Odbudowa infrastruktury cywilnej zwiększy możliwości produkcyjne dóbr wymagających transportu drogowego oraz pozytywnie wpłynie na popyt na transport lokalny materiałów budowlanych.

– Prawo przeciwdziałające oligarchii (symbol O3; ocena 3; waga 0,09) – przyczyni się ono do ograniczenia wpływu oligarchów na rynek. Wpłynie to korzystnie na konkurencyjność. Ograniczy także udział przewozów realizowanych na potrzeby własne przez duże przedsiębiorstwa wydobywczo-przemysłowe lub wielkopowierzchniowe gospodarstwa rolne należące do oligarchów.

– Dominacja transportu drogowego nad innymi gałęziami transportu (symbol O4; ocena 5; waga 0,22) – będzie spowodowana zniszczeniem infrastruktury transportowej. Realizacja przewozów drogowych nie wymaga tak specjalistycznej, w efekcie także kosztochłonnej infrastruktury, jak w przypadku transportu kolejowego lub lotniczego. Przerwanie połączeń kolejowych, zniszczenie lotnisk i zaminowanie ukraińskich portów na Morzu Czarnym wymusi wykorzystanie alternatywnej gałęzi transportu, jaką jest transport drogowy.

– Liczba ludności Ukrainy (symbol O5; ocena 3; waga 0,04) – ocena oraz waga bez zmian, względem stanu przed wojną.

– Bogactwo zasobów naturalnych wymagających transportu po wydobyciu (symbol O6; ocena 5; waga 0,04) – transport drogowy, po zakończeniu działań wojennych, będzie w znacznym stopniu obsługiwał także ładunki masowe, jakimi są zasoby naturalne, z uwagi na zniszczenia infrastruktury kolejowej.

– Liberalne przepisy odnoszące się do ubezpieczeń ładunków (symbol O7; ocena 5; waga 0,04) - bez zmian względem stanu przed wojną.

– Ratyfikacja przez Ukrainę aktów prawnych o znaczeniu międzynarodowym (symbol O8; ocena 5; waga 0,22) – pod uwagę zostały wzięte konwencje międzynarodowe dotyczące transportu drogowego ratyfikowane jeszcze przed 24.02.2022 (TIR, ADR i eCMR) oraz uzyskanie przez Ukrainę statusu państwa kandydata do Unii Europejskiej.

– Za dobór pojazdu do realizowanego zlecenia odpowiada wyłącznie przewoźnik (symbol O9; ocena 5; waga 0,11) – umożliwi to przewoźnikom wygodniejsze dla nich rozporządzanie swoim taborzem.

Zagrożenia:

– Zmniejszenie dywersyfikacji rodzajów ładunków (symbol T1; ocena 5; waga 0,20) – będzie to spowodowane ograniczonymi możliwościami produkcyjnymi oraz kryzysem gospodarczym. Transport skupi się wokół podstawowych produktów gospodarki ukraińskiej, tj. surowców naturalnych oraz produkcji rolnej i materiałów potrzebnych do odbudowy kraju po zniszczeniach wojennych.

– Korupcja (symbol T2; ocena 4; waga 0,20) – zmniejszy się wpływ korupcji w porównaniu ze stanem sprzed 24.02.2022. Będzie to wynikało z faktu, iż przyznanie pomocy finansowej zza granicy, przeznaczanej na odbudowę zniszczonej infrastruktury, zostanie uwarunkowane reformami systemu prawnego uniemożliwiającymi tworzenie schematów korupcyjnych na dużą skalę. Korupcja zostanie, jednak będzie obecna na niższych rangą szczeblach administracji państwowej.

– Zły stan infrastruktury drogowej lub jej brak (symbol T3; ocena 5; waga 0,45) – stan infrastruktury drogowej znacząco się pogorszy. Będzie to spowodowane działaniami wojennymi i zaniedbaniami związanymi z kryzysem gospodarczym wywołanym przez wojnę (co paradoksalnie jeszcze bardziej zwiększy zapotrzebowanie na wyłącznie ukraiński transport drogowy).

– Inne wymogi prawne dla pojazdów wykorzystywanych do przewozów zarobkowych i dla pojazdów wykorzystywanych w celach niezarobkowych (symbol T4; ocena 4, waga 0,05) – analogicznie jak przed wojną, jednak staną się one mniej istotne, stąd zmniejszenie wagi.

– Obowiązek oznaczania ładunków według odgórnie narzuconego prawem formularza w nieefektywny sposób (symbol T5; ocena 3; waga 0,05) – bez zmian względem stanu przed wojną.

– Długie terminy tworzenia dokumentacji przewozowej dopuszczone przez prawo (13 dni) (symbol T6; ocena 3; waga 0,05) – przyczynia się to do znaczącego wydłużenia procesu transportowego.

W tabelach 6, 7, 8 i 9 przedstawiono obliczenia w ramach analizy SWOT/TOWS dla okresu po wojnie. Tak jak w rozdziale 4, dla każdej z tabel zaprezentowano jedno przykładowe uzasadnienie wystąpienia oddziaływania (wartość 1) pomiędzy czynnikami strategicznymi lub jego braku (wartość 0).

Tabela 6

Oddziaływania pomiędzy słabymi stronami a szansami – stan po wojnie (opracowanie własne)

WO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
W1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,50	1	5		2,5
W2	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0,15	3	5		2,25
W3	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0,35	3	5		5,25
Waga	0,12	0,12	0,09	0,22	0,04	0,04	0,04	0,22	0,11					
Liczba oddziaływań	2	0	0	2	0	1	0	2	0					
Ocena	4	5	3	5	3	5	5	5	5					
Suma oddziaływań													14	
Suma iloczynów	0,96	0,00	0,00	2,20	0,00	0,20	0,00	2,20	0,00					16

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami W2 i O1, tj. odpowiedź na pytanie: czy słaba strona wynikająca z wysokiego średniego wieku taboru będzie utrudniała wykorzystanie szansy związanej ze zwiększeniem udziału międzynarodowego transportu drogowego? Odpowiedź brzmi tak (wartość 1), gdyż z powodu wysokiego średniego wieku taboru co najmniej wzrosną koszty realizacji przewozów za granicą, ponieważ w wielu krajach opłaty drogowe powiązane są z normami emisyjnymi spełnianymi przez pojazdy. Im starszy środek transportu, tym niższą normę emisji spełnia. Ale w dużej mierze takie

przewozy w ogóle nie będą możliwe, choćby ze względu na duży dystans i ryzyko niezrealizowania przewozu (awarie i konieczność realizacji napraw nieopłacalnych poza terytorium Ukrainy).

Tabela 7

Oddziaływania pomiędzy szansami a słabymi stronami – stan po wojnie (opracowanie własne)

OW	W1	W2	W3	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
O1	0	1	0	0,12	1	4		0,48
O2	1	0	0	0,12	1	5		0,6
O3	1	0	0	0,09	1	3		0,27
O4	1	1	1	0,22	3	5		3,30
O5	0	0	0	0,04	0	3		0,00
O6	0	0	1	0,04	1	5		0,20
O7	0	0	0	0,04	0	5		0,00
O8	0	0	0	0,22	0	5		0,00
O9	0	0	0	0,11	0	5		0,00
Waga	0,50	0,15	0,35					
Liczba oddziaływań	3	2	2					
Ocena	5	5	5					
Suma oddziaływań							14	
Suma iloczynów	7,50	1,50	3,50					17

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami O2 i W1, tj. odpowiedź na pytanie: czy szansa wynikająca z finansowania ze środków Unii Europejskiej odbudowy infrastruktury drogowej i cywilnej umożliwi przewyższenie słabej strony wynikającej ze znaczących dysproporcji wykonanej pracy przewozowej oraz masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami? Odpowiedź brzmi tak (wartość 1), gdyż dysproporcje zostaną pogłębione przez działania wojenne, które już zniszczyły infrastrukturę drogową i cywilną. Odbudowa dróg umożliwi sprawniejsze świadczenie usług transportowych, natomiast cywilnej, w tym zakładów produkcyjnych, zwiększy wolumen ładunków wymagających transportu z regionów, które były objęte działaniami wojennymi.

Tabela 8

Oddziaływania pomiędzy słabymi stronami a zagrożeniami – stan po wojnie (opracowanie własne)

WT	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
W1	1	0	1	0	0	0	0,30	2	3		1,80
W2	1	0	0	0	0	0	0,25	1	4		1,00
W3	0	0	0	0	0	0	0,15	0	5		0,00
W4	1	1	0	0	0	0	0,30	2	5		3,00
Waga	0,30	0,35	0,10	0,05	0,05	0,15					
Liczba oddziaływań	3	1	1	0	0	0					
Ocena	5	5	4	3	5	4					
Suma oddziaływań										10	
Suma iloczynów	4,50	1,75	0,40	0	0	0					12

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami W2 i T2, tj. odpowiedź na pytanie: czy słaba strona wynikająca z wysokiego średniego wieku taboru będzie potęgowała zagrożenie związane z korupcją? Odpowiedź brzmi tak (wartość 1), gdyż wysoki średni wiek pojazdów może prowokować korupcję przy przeprowadzaniu okresowych przeglądów technicznych pojazdów wykorzystywanych do zarobkowego

świadczenia usług transportowych w celu dopuszczenia ich do ruchu lub podczas drogowych kontroli stanu technicznego przez służby państwowe. W obu przypadkach korupcja jest powiązana z posadami ulokowanymi nisko, tj. lokalnie w hierarchii stanowisk państwowych.

Tabela 9

Oddziaływania pomiędzy zagrożeniami a słabymi stronami – stan po wojnie (opracowanie własne)

TW	W1	W2	W3	Waga	Liczba oddziaływań	Ocena	Suma oddziaływań	Suma iloczynów
T1	1	0	1	0,20	2	5		2,00
T2	0	1	0	0,20	1	4		0,80
T3	1	1	0	0,45	2	5		4,5
T4	0	1	0	0,05	1	4		0,2
T5	0	0	0	0,05	0	3		0,00
T6	0	0	0	0,05	0	3		0,00
Waga	0,50	0,15	0,35					
Liczba oddziaływań	2	3	1					
Ocena	5	5	5					
Suma oddziaływań							12	
Suma iloczynów	5,00	2,25	1,75					17

Przykład oddziaływania pomiędzy czynnikami T3 i W1, tj. odpowiedź na pytanie: czy zagrożenie płynące ze złego stanu infrastruktury drogowej lub jej braku będzie potęgowało słabą stronę wynikającą ze znaczących dysproporcji wykonanej pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków pomiędzy regionami? Odpowiedź brzmi tak (wartość 1), gdyż zagrożenie płynące ze złego stanu infrastruktury drogowej lub jej braku wydłuży czas transportu oraz zwiększy koszty realizacji przewozów. Dotyczy to przede wszystkim obszarów, które zostały objęte działaniami zbrojnymi. Jakość infrastruktury drogowej jest jednym z kluczowych aspektów umożliwiających rozwój rynku drogowego transportu ładunków. W związku z tym obszary, których sieć drogowa została uszkodzona podczas wojny staną się mniej atrakcyjne dla przedsiębiorców, i to nie tylko transportowych.

W tabeli 10 przedstawiono, stanowiące wyniki analizy SWOT/TOWS, sumy liczby oddziaływań oraz sumy iloczynów ocen, wag i liczby, a także ich przełożenie na kierunek strategii rozwoju ukraińskiego rynku transportu drogowego ładunków w okresie powojennym.

Tabela 10

Wyniki analizy SWOT/TOWS vs. strategia – stan po wojnie (opracowanie własne)

Kategorie czynników strategicznych	Szanse (O)	Zagrożenia (T)
Silne strony (S)	Strategia: maxi-maxi Suma oddziaływań: 0 Suma iloczynów: 0	Strategia: maxi-mini Suma oddziaływań: 0 Suma iloczynów: 0
Słabe strony (W)	Strategia: mini-maxi Suma oddziaływań: 14+14=28 Suma iloczynów: 16+17=33	Strategia: mini-mini Suma oddziaływań: 8+12=20 Suma iloczynów: 11+17=28

Najwyższe wartości, patrz tabela 10, sumy oddziaływań i sumy iloczynów wynikające z oddziaływań pomiędzy słabymi stronami a szansami i zagrożeniami otrzymano dla strategii mini-maxi (odpowiednik strategii konkurencyjnej). Oddziaływania pomiędzy szansami a słabymi stronami będą w największym stopniu kształtowały ukraiński rynek drogowego transportu ładunków po wojnie. Zagrożenia, jak przed wojną, będą miały istotny wpływ, jednak będzie on mniejszy.

Podsumowanie

Bazując na przedstawionych w rozdziałach 4 i 5 wynikach analizy SWOT/TOWS ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków przed i po wojnie oraz zaprezentowanej w rozdziale 3 metodyce analiz, można wyznaczyć kierunki rozwoju strategicznego dla analizowanego rynku dla obu wymienionych okresów czasu.

Przed wojną, tj. do 24.02.2022, dla ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków kluczowymi kategoriami czynników strategicznych były słabe strony i zagrożenia. Oznacza to, iż rynek w znacznym stopniu zależny był od czynników zewnętrznych, których wpływ był potęgowany przez jego wewnętrzne słabości. Taki układ sił, tj. wpływ oddziaływań pomiędzy słabymi stronami a zagrożeniami wskazuje na zasadność strategii mini-mini, tj. strategii defensywnej. Ukraiński rynek drogowego transportu ładunków przed wojną był zatem nieatrakcyjny dla prowadzenia transportowej działalności gospodarczej. Bardzo silne oddziaływania pomiędzy słabymi stronami a zagrożeniami prowokowały tworzenie dodatniego sprzężenia zwrotnego, tzn. obie grupy czynników napędzały się wzajemnie. Rynek ten był ponadto wewnętrznie bardzo zróżnicowany. Parametry pracy przewozowej i masy przewiezionych ładunków znacząco różniły się pomiędzy jednostkami administracyjnymi. Było to następstwem małej dywersyfikacji rodzajów ładunków o największym udziale masowym, dominowały produkty przemysłu wydobywczego, oraz położenia geograficznego regionów. Na obszarach uprzemysłowionych przewożono ładunki o dużej masie na nieduże odległości, natomiast w regionach graniczących z innymi państwami wykonywano znacznie większą pracę przewozową przy mniejszej masie przewożonych ładunków. Ponadto ukraiński rynek drogowego transportu ładunków nie spełniał współczesnych standardów świadczenia usług transportowych. Przyczyną tego było prawo dotyczące procesu transportowego i taboru oraz zły stan infrastruktury drogowej. Prawo dawało możliwość odroczonego w czasie tworzenia dokumentacji przewozowej, wymuszało nieefektywne znakowanie ładunków oraz swoją konstrukcją skłaniało do manipulacji odnoszących się do charakteru przewozów (zarobkowy czy na potrzeby własne, z których te drugie traktowane są w Ukrainie bardzo liberalnie). Zły stan techniczny infrastruktury przyczyniał się do zwiększenia kosztów świadczenia usług przewozowych i wydłużał czas trwania procesu transportowego. Szanse, jak się okazało częściowo tylko potencjalne, dla ukraińskiego rynku drogowego w okresie do 24.02.2022 wynikały z działań podjętych przez ukraińskie organy państwowe. Dotyczyły one poprawy jakości infrastruktury, reform prawnych oraz ratyfikacji międzynarodowych aktów prawnych. Odbudowa sieci drogowej była jednak niedostateczna, odsetek wyremontowanych dróg wyniósł niespełna 9 % całej sieci drogowej Ukrainy, w porównaniu do skali potrzeb. Reformy prawne odnosiły się do częściowego dopasowania standardów ukraińskich do wymogów Unii Europejskiej. Szanse wynikające z ratyfikacji międzynarodowych aktów prawnych nie mogły być jednak w pełni wykorzystane. Przyczyną tego był mały popyt na przewozy międzynarodowe (5 % całości przewozów) oraz wysoki średni wiek taboru. Tak więc ukraiński rynek drogowego transportu ładunków już przed wojną znajdował się w złym stanie. Pozytywne zmiany przejawiały się jedynie w rosnącej liczbie szans, które i tak nie zostały wykorzystane z powodu dominujących słabych stron tegoż rynku. Zatem ww. dodatnie sprzężenie zwrotne wynikające z oddziaływań pomiędzy słabymi stronami i zagrożeniami uniemożliwiało rozwój ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków. System prawny wymagał gruntownych reform, natomiast infrastruktura odbudowy. Przy kontynuacji zmian w tak powolnym tempie i braku konfliktu zbrojnego osiągnięcie poziomu umożliwiającego konkurowanie z rynkami europejskimi zajęłoby i tak wiele lat.

Po wojnie dla ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków kluczowymi kategoriami czynników powinny okazać się co prawda nadal jego słabe strony, ale już nie zagrożenia, a szanse. Taki układ sił, tj. wpływ oddziaływań pomiędzy słabymi stronami a szansami wskazuje na zmianę strategii z mini-mini na mini-maxi, tj. ze strategii defensywnej na konkurencyjną. Ukraiński rynek drogowego transportu ładunków po wojnie będzie zatem środowiskiem lepszym dla prowadzenia działalności gospodarczej związanej z transportem niż przed wojną. Słabe strony będą wynikały z następstw działań wojennych (jednokierunkowość realizowanych przewozów, z zachodu na wschód, i dysproporcje w wykonywanej pracy transportowej oraz masie przewożonych ładunków pomiędzy regionami), a także zaniedbań przedwojennych (wysoki średni wiek taboru). Zagrożenia będą w największym stopniu

skutkiem agresję wojskowej ze strony Federacji Rosyjskiej. Oznacza to, iż wraz z odbudową zniszczeń oraz gospodarki wpływ zagrożeń będzie mały. Natomiast szanse, które zaistnieją dla rozwoju rynku zostaną wywołane w największym stopniu przez znacząco utrudniony dostęp do innych gałęzi transportu (przede wszystkim znaczące zniszczenia trudniejszej w odbudowie infrastruktury kolejowej, morskiej i lotniczej) oraz ratyfikację przez Ukrainę aktów prawnych o znaczeniu międzynarodowym, w tym potencjalnej, acz jak się wydaje realnej umowy stowarzyszeniowej z Unią Europejską. Zacieśnianie więzi z Unią Europejską wymusi reformy prawne marginalizujące wpływ korupcji oraz oligarchii, co bezpośrednio przełoży się na rynek drogowego transportu towarów. Umożliwi to uczciwą konkurencję pomiędzy podmiotami gospodarczymi, która jest jednym z głównych czynników wpływających na rozwój rynku. Już status państwa kandydującego zaowocuje pomocą finansową, która pozwoli na finansowanie odbudowy zniszczonej infrastruktury drogowej i cywilnej z funduszy Unii Europejskiej. Przyczyni się to do zwiększenia popytu na usługi transportu międzynarodowego, poprzez konieczność importu wielu produktów bezpośrednio po zakończeniu wojny oraz, w dalszej perspektywie, eksport. I jakkolwiek ukraiński rynek drogowego transportu ładunków po zakończeniu wojny będzie nadal w złym stanie w porównaniu z rynkami zachodnioeuropejskimi, jednak uwarunkowania zewnętrzne staną się dla niego korzystne. Szanse, które będą miały największy wpływ, sprowokują rozwój szybszy niż dotychczas, tj. przed wojną. A biorąc pod uwagę ww. wysoki potencjał gospodarczy i korzystne położenie geograficzne Ukrainy, ukraiński rynek drogowego transportu ładunków po zakończeniu wojny ma szansę stać się znaczącym graczem w Europie, o ile poprawi się jakość świadczonych usług. Stawki zadowalające ukraińskie firmy transportowe będą niższe niż przewoźników zachodnioeuropejskich, co prawdopodobnie spowoduje duży udział przewozów kabotażowych oraz cross-trade. Ukraina może zatem odegrać, podobnie jak Polska, istotną rolę na europejskim rynku drogowego przewozu ładunków. W dłuższej perspektywie przełoży się to także na obniżenie średniego wieku taboru oraz dalsze podniesienie standardu świadczonych usług, który zbliży się do europejskiego.

Tak więc paradoksalnie, wojna w odniesieniu do ukraińskiego rynku drogowego transportu ładunków w dłuższej perspektywie może przynieść, czy też wymusić pozytywne i rewolucyjne zmiany. Zmiany, które nie zaszły drogą ewolucyjną, w okresie do 24.02.2022 mają dużą szansę dojść do skutku w okresie powojennym w stosunkowo krótkim okresie czasu. Jako czynniki, które mogłyby utrudnić lub uniemożliwić rozwój rynku drogowego przewozu ładunków w dalszej perspektywie można wymienić korupcję oraz system prawny. Inne słabe strony i zagrożenia powinny zostać zneutralizowane.

Literatura

1. Перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами вантажів. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2022).
2. Guadagni M. i inni. Shifting into higher gear: recommendations for improved grain logistics in Ukraine. Working Paper No. ACS15163. Washington, D.C.: World Bank Group, 2015. DOI:10.13140/RG.2.1.1189.9360.
3. Analiza strategiczna SWOT/TOWS dla firmy. URL: <https://6krokow.pl/analiza-strategiczna-swot-tows-dla-firmy> (дата звернення: 01.07.2022).
4. Велике будівництво. URL: <https://bigbud.kmu.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2022).
5. Road accident fatalities – statistics by type of vehicle. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 29.03.2022).
6. Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Ukrainy o międzynarodowych przewozach drogowych. URL: https://granica.gov.pl/umowy/UA_przewozy_drogowe.pdf (дата звернення: 20.03.2022).
7. Go highway: nowy korytarz między Polska a Ukraina. URL: <https://intermodalnews.pl/2020/10/14/go-highway-nowy-korytarz-miedzy-polska-a-ukraina> (дата звернення: 20.03.2022).
8. Logistics Performance Index. URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 19.09.2022).
9. Ukrajini na vidnovlennya zruynovanoyi cherez viynu infrastrukturi znadobitsya ponad 119 mlrd. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/ukrayini-na-vidnovlennya-zruynovanoyi-cherez-viynu-infrastrukturi-znadobitsya-ponad-119-mlrd-minekonomiki-2008432.html> (дата звернення: 20.03.2022).
10. В Україні порахували середній вік автопарку по всіх сегментах. URL: <https://www.comautotrans.com.ua/uk-UA/press/news/6373.aspx> (дата звернення: 25.05.2022).
11. Ile jest warta Ukraina. URL: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/ile-jest-warta-ukraina> (дата звернення: 14.03.2022).

12. URL: <https://www.populationof.net/pl> (дата звернення: 14.03.2022).
13. Ekonomichne vidnovlennya Ukrayiny pislya vijny. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/02/novyna/ekonomika/ekonomichne-vidnovlennya-ukrayiny-pislya-vijny-radi-prezentuvaly-plan> (дата звернення: 22.06.2022).
14. Rosia pocala povnomasstabnu vijnu proti Ukraini. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3410882-mzs-rosia-pocala-povnomasstabnu-vijnu-proti-ukraini.html> (дата звернення: 22.03.2022).
15. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YzNICScmv7E> (дата звернення: 06.04.2022).
16. URL: https://zmpd.pl/aktualnosc.php?akt_id=2221 (дата звернення: 20.09.2022).
17. Ukraine: Trade and Transit Facilitation Study (2010). The World Bank Kyiv; at: URL: http://siteresources.worldbank.org/UKRAINEEXTN/Resources/TTF_April2010.pdf.
18. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2016-2017, URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>.
19. Дубицький О. С., Бодак В. І., Куць Н. Г., Булік Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного ринку транспортних послуг. Центральнорукраїнський науковий вісник. Технічні науки, 2020. № 3. С. 123–132.
20. Загурський О. М. Аналіз ринку автотранспортних послуг в Україні. Автомобільний транспорт, 2019. № 44. С. 33–40.
21. Про приєднання України до Європейської Угоди про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ): Закон України. Відомості Верховної Ради, 2000. № 18. С. 116.
22. Про страхування: Закон України. Відомості Верховної Ради, 1998. № 18. С. 78
23. Про правила дорожнього руху: Кабінет Міністрів України. Постанова від 10.10.2001 № 1306.
24. Про затвердження порядку проведення обов'язкового технічного контролю та обсягів перевірки технічного стану транспортних засобів, технічного опису та зразка протоколу перевірки технічного стану: Кабінет Міністрів України. Постанова від 30.01.2012 № 137.
25. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 30 травня 2018 р. № 430-р. Київ.
26. Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП: Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 26 травня 2019 р. № 430-р. Київ.
27. Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: Міністерство транспорту України. Наказ від 14.10.1997 № 363.
28. Інструкція про заповнення книжки МДП: Міністерство фінансів України. Наказ від 20.11.2017. № 953.
29. Парубець О. М. Дослідження проблем і перспектив розвитку експорту транспортних послуг України. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”: науковий журнал. Острог: вид-во наукове, червень 2018. № 9 (37).
30. Попович П. В., Шевчук О. С., Матвіїшин А. Й., Лотоцька В. М. Дослідження тенденцій розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2016. № 2 (77).
31. Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. Електронне наукове видання „Ефективна економіка”, 2020. № 9.

Reference

1. Perevezennya vantazhiv avtomobilnym transportom za vydamy vantazhiv. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Guadagni M. i inni. Shifting into higher gear: recommendations for improved grain logistics in Ukraine. Working Paper No. ACS15163. Washington, D.C.: World Bank Group, 2015. DOI:10.13140/RG.2.1.1189.9360.
3. Analiza strategiczna SWOT/TOWS dla firmy. URL: <https://6krokow.pl/analiza-strategiczna-swot-tows-dla-firmy> [in Ukrainian].
4. Velyke budivnytvo. URL: <https://bigbud.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Road accident fatalities – statistics by type of vehicle. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> [in Ukrainian].
6. Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Ukrainy o międzynarodowych przewozach drogowych. URL: https://granica.gov.pl/umowy/UA_przewozy_drogowe.pdf [in Ukrainian].
7. Go highway: nowy korytarz między Polska a Ukraina. URL: <https://intermodalnews.pl/2020/10/14/go-highway-nowy-korytarz-miedzy-polska-a-ukraina> [in Ukrainian].
8. Logistics Performance Index. URL: <https://lpi.worldbank.org> [in Ukrainian].
9. Ukrayini na vidnovlennya zruynovanoyi cherez viynu infrastrukturi znadobitsya ponad 119 mlrd. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/ukrayini-na-vidnovlennya-zruynovanoyi-cherez-viynu-infrastrukturi-znadobitsya-ponad-119-mlrd-minekonomiki-2008432.html> [in Ukrainian].

10. V Ukraini porahuvaly serednij vik avtoparku po vsih segmentah. URL: <https://www.comautotrans.com.ua/uk-UA/press/news/6373.aspx> [in Ukrainian].
11. Ile jest warta Ukraina. URL: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/ile-jest-warta-ukraina> [in Ukrainian].
12. Populacja Europy. URL: <https://www.populationof.net/pl> [in Ukrainian].
13. Ekonomichne vidnovlennya Ukrayiny pislya vijny. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/02/novyna/ekonomika/ekonomichne-vidnovlennya-ukrayiny-pislya-vijny-radi-prezentuvaly-plan> [in Ukrainian].
14. Rosia pocala povnomasstabnu vijnu proti Ukraini. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3410882-mzs-rosia-pocala-povnomasstabnu-vijnu-proti-ukraini.html> [in Ukrainian].
15. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YzNICScmv7E> [in Ukrainian].
16. URL: https://zmpd.pl/aktualnosc.php?akt_id=2221 [in Ukrainian].
17. Ukraine: Trade and Transit Facilitation Study (2010). The World Bank Kyiv; at. URL: http://siteresources.worldbank.org/UKRAINEEXTN/Resources/TTF_April2010.pdf [in Ukrainian].
18. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2016-2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1> [in Ukrainian].
19. Dubycky O. S., Bodak V. I., Kuc N. G., Budik U. V. Problemy ta perspektyvy rozvytku mizhnarodnogo rynku transportnykh poslug. Centralnoukrajinskij naukovyji visnyk. Tekhnichni nauky, 2020. № 3 [in Ukrainian].
20. Zagurskyji O. M. Analiz rynku avtotransportnykh poslug v Ukraini. Avtomobilnyj transport, 2019. № 44 [in Ukrainian].
21. Pro pryjednannia Ukrainy do evropejskoji ugody pro mizhnarodne perevezennia nebezpechnykh vantazhiv:(DOPNV): Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoji Rady, 2000. № 18. art. 116.
22. Pro strakhuvannia: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoji Rady, 1998. № 18. art. 78.
23. Pro pravyla dorozhnogo ruchu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.10.2001 № 1306.
24. Pro zatvergennia poriadku provedennia obov'язkovogo tekhnichnogo kontroliu ta obsiagiv perevirky tekhnichnogo stanu transportnykh zasobiv, tekhnichnogo opysu ta zrazka protokolu perevirky tekhnichnogo stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.01.2012 № 137.
25. Pro shvalennia nacionalnoji transportnoji strategiji Ukrainy na period do 2030 roku: Rozporiagennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 travnia 2018 r. № 430-p. Kyiv.
26. Mytna konvencija pro mizhnarodne perevezennia vantazhiv iz zastosuvanniam knyzhky MDP: Rozporiagennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 travnia 2019 r. № 430-p. Kyiv.
27. Pro zatvergennia Pravyl perevezen vantaziv avtomobilnym transportom v Ukraini: Nakaz Ministerstva transportu Ukrainy vid 14.10.1997 № 363.
28. Instrukcija pro zapovnennia knyzhky MDP: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 20.11.2017 № 953.
29. Parubec O.M. Dosligennia problem i perspektyv rozvytku eksportu transportnykh poslug Ukrainy. Naukovi zapysky Nacionalnogo uniwersytetu "Ostrozka akademiya". Seriya "Ekonomika": naukovyy zurnal. Ostrog: vyd-vo naukowe, cherven 2018. № 9 (37).
30. Popovych P. V., Shevchuk O. S., Matvijishyn A. J., Lotocka V. M. Dosligennia tendenciji rozvytku rynku vantaznykh avtomobilnykh perevezen u suchasnykh umovah. Visnyk ZDTU. 2016. № 2 (77).
31. Stasiuk O. M., Chmyriova L. U., Fediay N. O. Rynky vantazhnykh ta pasazyrskykh perevezen v Ukraini: problem ta tendencii. Elektonne naukove vydannya "Efektyvna ekonomika", 2020. № 9.

Кшиштоф Вирвіцький, Редмер Адам
Політехніка Познанська

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ - SWOT / TOWS АНАЛІЗ

© *Вирвіцький К., Редмер А., 2022*

У статті представлено стратегічний аналіз ринку автомобільних перевезень України у довоєнний період та в перспективі його закінчення, тобто у повоєнний період. З цією метою аналіз охоплював такі сфери, як сам ринок, головним чином попит і рухомий склад, а також його середовище, тут внутрішнє міжнародне регулювання та інфраструктуру. Однак для післявоєн-

ного періоду враховувалися потенційні масштаби збитків, а також заявлена матеріальна допомога з інших країн і перспективи вступу України до Європейського Союзу. Це дозволило нам окреслити можливі зміни у функціонуванні українського ринку автомобільних перевезень. На цій основі було проведено аналіз SWOT/TOWS для обох аналізованих періодів. Аналіз зроблено з використанням методології SWOT/TOWS у кількісному варіанті, тобто з урахуванням кількості, оцінки та ваги окремих стратегічних факторів та їхньої взаємодії. Цей варіант аналізів дозволив визначити напрямки стратегічного розвитку розглянутого ринку для обох аналізованих періодів. Основні результати аналізу показали, що до війни на ринку автомобільних перевезень України домінували загрози, тоді як після війни провідними факторами будуть можливості. Отже, війна все ж може позитивно вплинути на зовнішнє середовище цього ринку. З іншого боку, сам ринок внутрішньо характеризувався і матиме надалі слабкі сторони, хоча їхня інтенсивність зменшуватиметься.

Ключові слова: інфраструктура, ринок, транспорт, міжнародні перевезення.

Christopher Wyrwicki, Redmer Adam
Poznan University of Technology

DEVELOPMENT PROSPECTS FOR THE UKRAINIAN ROAD MARKET FOR CARGO TRANSPORT - SWOT / TOWS ANALYSIS

© Christopher Wyrwicki, Redmer Adam, 2022

The article presents a strategic analysis of the Ukrainian road haulage market for the pre-war period and in the perspective of its end, ie for the post-war period. For this purpose, the analysis covered areas such as the market itself, mainly demand and rolling stock, as well as its environment, here national and international legal regulations and infrastructure. However, for the post-war period, the potential scale of damage was taken into account, as well as the declared material aid from other countries, as well as the prospects for Ukraine's accession to the European Union. This allowed to outline possible changes in the functioning of the Ukrainian road transport market. On this basis, the SWOT / TOWS analysis was performed for both analyzed periods. The analysis was performed using the SWOT / TOWS methodology in a quantitative version, i.e. including the number, assessment and weight of individual strategic factors and their interactions. This version of the analyzes made it possible to determine the directions of strategic development of the market in question for both analyzed periods. The basic results of the analyzes showed that before the war, the Ukrainian road haulage market was dominated by threats, while after the war, opportunities will be the leading factors. In this way, the war may nevertheless positively affect the external environment of the market in question. On the other hand, the market itself was and will remain internally characterized by weaknesses, although their intensity will decrease. After the war, its weaknesses should still turn out to be the key factors for the Ukrainian road haulage market, but not threats, but opportunities. Such a balance of forces, this is the influence of interactions between weaknesses and opportunities, indicates a change of strategy from mini-mini to mini-maxi, i.e. from a defensive strategy to a competitive one. The Ukrainian road haulage market after the war will therefore be a better environment for conducting business related to transport than before the war. Weaknesses will result from the consequences of military operations (one-way transport, from west to east, and disproportions in the transport work performed and the weight of transported loads between regions), as well as pre-war negligence (high average age of the rolling stock).

Keywords: infrastructure, market, transport, international transportation.