

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

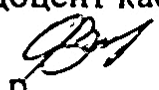
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«ПЕРСПЕКТИВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-216
073 «Менеджмент»

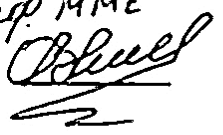
Галайдюк О. С. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В. 

«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ММЕ

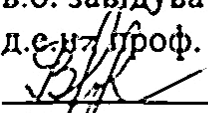
ШТОВБА О. В. 

«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту

в.о. завідувача кафедри ПЛМ

д.е.н., проф.

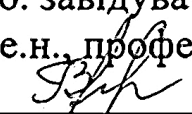
 Боковець В. В.

«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПІІМ
д.е.н., професор Боковець В. В.


«24» березня 2025 р.

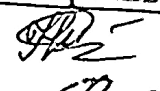
**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Галайдюк Ользі Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Перспективи логістичної галузі України в умовах війни»
керівник роботи Безсмертна Оксана Владиславівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 р №97.
2. Строк подання студентом роботи: 04 червня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):
 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Зміст логістичної діяльності підприємства; міжнародна логістика підприємства; логістичні операції підприємства; стан економіки України; показники розвитку логістичної інфраструктури України; структура експортно-імпортних операцій України; логістичні проблеми українських підприємств під час війни; обсяг вантажоперевезень України; проекти щодо розвитку логістичної діяльності України.

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Безсмертна О. В., доцент каф. ПЛМ	 26.03.2025	 02.06.2025

7. Дата видачі 24 березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

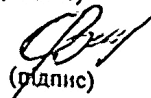
№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БДР	12.06.2025 р.	
7	Захист БДР	19.06.2025 р.	

Здобувач

Керівник роботи



(підпис)



(підпис)

Галайдюк О. С.

Безсмертна О. В.

АНОТАЦІЯ

Галайдюк О. С. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Перспективи логістичної галузі України в умовах війни».

В першому розділі розглянуті теоретичні аспекти логістичної діяльності підприємств.

У другому розділі проведено аналіз впливу логістичної галузі на розвиток економіки України; логістики в експортно-імпортній діяльності України; особливостей логістики сучасних українських підприємств під час війни.

Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо перспективи розвитку логістичної діяльності в Україні.

Ключові слова: логістична діяльність, логістична інфраструктура, логістичні операції, експорт, імпорт, вантажоперевезення, транспорт.

ANNOTATION

Galaydiuk O. S. Bachelor's thesis on the topic: «Prospects of the logistics industry of Ukraine in wartime».

The first section considers theoretical aspects of the logistics activities of enterprises.

The second section analyzes the impact of the logistics industry on the development of the economy of Ukraine; logistics in the export-import activities of Ukraine; features of logistics of modern Ukrainian enterprises during the war.

The third section is devoted to the development of proposals for the prospects for the development of logistics activities in Ukraine.

Keywords: logistics activities, logistics infrastructure, logistics operations, export, import, freight transportation, transport.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Зміст та місце логістики в діяльності підприємства	8
1.2. Логістична інфраструктура країни	16
1.3. Особливості та вимоги до міжнародної логістики	20
2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	27
2.1. Вплив логістичної галузі на розвиток економіки України	27
2.2. Логістика в експортно-імпортній діяльності України	32
2.3. Особливості логістики сучасних українських підприємств під час війни	39
3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	51
3.1. Шляхи адаптації логістичної інфраструктури України до нових реалій ведення бізнесу	51
3.2. Перспективи розвитку логістичної галузі в Україні	55
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	69
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження логістичної діяльності в Україні зумовлена кардинальними змінами в економічному, політичному та безпековому середовищі країни. Умови повномасштабної війни спричинили істотне навантаження на транспортну інфраструктуру та вимагали оперативного пристосування логістичних ланцюгів. Порухення традиційних маршрутів поставок створили необхідність у розвитку нових логістичних рішень та інтеграції до європейської транспортної мережі.

Важливим аспектом є забезпечення стабільного постачання товарів першої необхідності, військової продукції та гуманітарної допомоги в умовах загроз. Водночас зростає роль логістики у відновленні економіки, підтримці експорту та інтеграції українських підприємств у глобальні ринки. Переналаштування транспортних коридорів вимагає аналізу ефективності нових логістичних стратегій та форм співпраці з міжнародними партнерами.

Підвищення інвестиційної привабливості логістичної галузі стає ключовим чинником залучення зовнішніх ресурсів для модернізації інфраструктури. Логістика є також індикатором рівня розвитку цифрових технологій, автоматизації та сталості економічних процесів.

Україна потребує ефективної логістичної системи як основи для забезпечення національної безпеки та економічної витривалості. Тому дослідження логістичної діяльності має не лише практичне, а й стратегічне значення для подальшого розвитку країни.

Питаннями теоретичного та методологічного змісту, сутності, розвитку логістичної галузі, управління логістичною діяльністю підприємств займалися такі закордонні вчені, як М. Кристофер, Д. Ламберт, К. Лайсонс, Дж. Сток, Д. Уотерс, А. Харісон, а також вітчизняні: В. Володченко, О. Гірна, Н. Глинський, С. Дубовик, А. За- вербний, С. Іванов, А. Кальченко, С. Колесников, Є. Крикавський, В. Ляшенко, Н. Осадча, Ю. Пономарьова, Г.

Пушак, С. Свиридко, Н. Чухрай, Ю. Шкригун та інші. Серед вітчизняних дослідників, які розглядають питання зміни ланцюгів постачання під час війни варто зазначити В. Берестенка, М. Горбачова, К. Горову, В. Журавля, А. Ніцевича, О. Тараненка, В. Ткачова. Водночас, попри численні дослідження щодо логістичної діяльності, і надалі є потреба в опрацюванні питання функціонування логістичних компаній та ланцюгів постачання в умовах воєнного стану.

Проблема оптимізації логістичних процесів у ланцюгах поставок стала темою дослідження таких вітчизняних та зарубіжних учених як: Гаврилюка Н.М., Гриніва Н. Т., Крикавського Є.В., Крістофера М., Матвієнко-Біляєвої Г.Л., Окландера М.А., Патора Р., Пфола Г., Равліковської А. А., Чухрай Н.І. та інших. Однак, у своїх працях вони не передбачили ризики втрати логістичної інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів, викликаних військовою агресією РФ.

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, присвячених темі виробничої та збутової логістики в галузі виробництва спиртних напоїв, це питання залишається актуальним на практичному рівні і потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає у розробці заходів щодо перспектив розвитку логістичної діяльності в Україні.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ логістичної діяльності підприємства;
- аналіз впливу логістичної галузі на розвиток економіки України;
- аналіз логістики в експортно-імпортній діяльності України;
- аналіз особливостей логістики сучасних українських підприємств під час війни;
- вироблення пропозицій щодо перспектив розвитку логістичної діяльності в Україні.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є аспекти логістичної діяльності в Україні.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи вироблення пропозицій щодо перспектив розвитку логістичної діяльності в Україні.

Методи дослідження. При проведенні аналізу використовуються сучасні методи та прийоми економічного аналізу: графічний метод, метод експертних оцінок, статистичний метод, балансовий метод, факторний аналіз тощо.

Результати дослідження апробовані на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025). Опубліковані тези на тему «Особливості логістичної діяльності промислових підприємств».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Зміст та місце логістики в діяльності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки логістика набуває все більшого значення як складова ефективної діяльності підприємства. Це обумовлено тим, що зростає необхідність у раціональному використанні ресурсів, оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченні високої якості обслуговування споживачів. Логістика охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на управління потоками матеріалів, інформації та фінансів у межах підприємства та поза ним, і є інтегральним елементом системи управління.

Сутність логістики полягає в системному підході до планування, реалізації та контролю ефективного руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. У контексті діяльності підприємства логістика виступає як ключовий механізм забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат. Через логістичні підходи підприємство здатне раціонально планувати закупівлю сировини, організовувати її транспортування та зберігання, управляти запасами, а також забезпечувати ефективну доставку готової продукції до споживача.

Логістика впроваджується на всіх етапах виробничо-господарської діяльності підприємства. Її значення не обмежується лише фізичним переміщенням товарів, а включає управління інформаційними потоками, що дозволяє забезпечити прозорість процесів і підвищити якість управлінських рішень. Завдяки логістиці формується цілісна система взаємозв'язків між відділами та підрозділами підприємства, що дозволяє ефективно координувати дії та уникати дублювання функцій.

Роль логістики у конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно важливою. В умовах постійних змін на ринку та зростання вимог споживачів, здатність підприємства швидко і ефективно відповідати на зовнішні виклики значною мірою залежить від якості логістичного управління. Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати, прискорити обіг капіталу та підвищити рівень обслуговування клієнтів, що у свою чергу сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Значущість логістики також проявляється у підвищенні ефективності стратегічного управління. Завдяки аналізу логістичних показників підприємство може приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку інфраструктури, впровадження інновацій та розширення ринків збуту. Це дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати конкурентні переваги шляхом забезпечення високого рівня логістичного сервісу.

Отже, логістика є невід'ємною складовою діяльності сучасного підприємства. Вона забезпечує комплексне управління потоковими процесами, сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності функціонування усієї виробничо-господарської системи. У зв'язку з цим, формування та розвиток логістичної функції на підприємстві слід розглядати як один з пріоритетних напрямів управлінської діяльності [1].

Детальніше аналіз поняття логістики дозволяє зробити висновок, що визначення, сформульовані відомими авторами, відрізняються ступенем фізичних процесів обігу товарів, способом їх обробки та трактуванням конкретних цілей. На думку М. Крістофера, концепція логістики означає «потік матеріалів від джерела постачання до кінцевої взаємодії між розмірами функцій, що беруть участь у цьому русі, від джерела до користувача, і тому зобов'язує менеджерів мислити з точки зору комплексної системи управління, а не лише її частини» [1].

Значення логістики в літературі представлено в таких аспектах:

- змістовний та структурний – логістика розглядається як інтегрований процес обороту товарів та інформації, конкретний комплекс проектів та структурних рішень, пов'язаних з інтеграцією та реалізацією цих потоків;
- концептуальні та функціональні – логістика розуміється як концепція управління обігом товарів та інформації, у сенсі сукупності методів та функцій планування, контролю, організації та контролю на основі комплексного та системного розпізнавання цих потоків;
- ефективність – логістика розглядається як визначальний фактор зростання ефективності, орієнтований на пропонування клієнтам бажаного рівня та якості логістичного обслуговування, одночасно раціоналізуючи структуру логістичних витрат та підвищуючи загальну ефективність управління в компанії.

Під логістикою ми загалом розуміємо термін, який означає «управління діяльністю з переміщення та зберігання запасів для полегшення переміщення продукції від місця походження до кінцевого споживання, а також пов'язане з цим формування з метою пропонування клієнту відповідного рівня сервісу за розумною ціною» [4].

Науковці виділяють три підходи до трактування логістики, а саме [8]:

- логістика – це процеси фізичного потоку матеріальних благ, сировини, напівфабрикатів на підприємстві, а також потоки інформації, що відображають матеріальні процеси,
- логістика – це концепція, філософія управління реальним процесом, що базується на інтегроване, системне розпізнавання цих процесів,
- логістика – це галузь економічних знань, що досліджує закономірності та явища потоків товарів та інформації в економіці, а також у кожній її ланці.

М. Ферч дає значення логістики, сформульоване Радою з управління логістикою – «логістика – це процес планування, реалізації та контролю

ефективності матеріального потоку та супутнього потоку інформації, від придбання сировини до споживання готової продукції з урахуванням очікуваного попиту» [2].

У сучасній економіці фізичний потік матеріалів стає все більш складним. Цей процес вимагає адекватної інформації та її адекватної обробки. Логістика дозволяє аналізувати та створювати практичну основу на всіх фазах фізичного потоку матеріалів на підприємстві, що працює в тісному зв'язку з суб'єктом постачання на ринку, через розвинену мережу розподілу досягає кінцевого споживача. Ця дія дозволяє не тільки знизити витрати, але й оптимізувати весь ланцюжок діяльності в потоці. Часткові результати не такі важливі, важливі ефекти від усієї інтегрованої системи, якою є підприємство.

У світлі представлених визначень логістики ми отримуємо загальне уявлення про сучасну концепцію логістики. Можна або вказати на деякі її властивості та припущення, які, власне, складають якості сучасної логістичної концепції.

Розвиток вільної ринкової економіки вимагає від підприємців застосування нової стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнта. Підприємці, які конкурують один з одним на цільовому ринку з метою залучення клієнтів, бачать можливість отримати конкурентну перевагу в ефективно функціонуючій логістичній системі бізнесу.

Зміна внутрішніх та зовнішніх умов, в яких функціонують підприємства, зумовлює постійне зростання значення логістики. До основних факторів, що впливають на розвиток та зростання значення сучасних концепцій, належать: [32]

- зміна ринку виробника на ринок покупця,
- збільшення ступеня диференціації ринку (різноманітність потреб та уподобань індивідуалізованих сегментів клієнтів, диверсифікація товарів),

- зростання конкуренції в рівні та якості послуг та обслуговування клієнтів (підвищення вимог щодо додаткових вигод та корисності, пов'язаних з купівлею-продажем товарів),
- високі витрати на дистрибуцію (витрати, пов'язані з фізичним обігом товарів),
- скорочення життєвого циклу продукту,
- тенденція до зосередження на торгівлі, розвитку нових каналів збуту,
- інтеграція бізнес-процесів та процесів прийняття рішень (з метою використання синергетичних залежностей мікро- та макrorівня),
- розвиток теорії систем,
- розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій та автоматизованих процесів ідентифікації,
- інтеграція інформації, розвиток та розширення масштабів використання сучасних кількісних методів (комп'ютерних),
- зростання підприємництва та інновацій у бізнесі,
- розвиток та розширення використання ринково-орієнтованих корпоративних та бізнес-процесів управління,
- розробка інтеграційних стратегій, спрямованих на збільшення використання та створення потенціалу ефекту та цінності,
- зростаюча важливість екологічних аспектів у ринковому бізнесі, – інтернаціоналізація та глобалізація ринків.

Логістична діяльність – це стратегічний інструмент, спрямований, зокрема, на те, щоб залишатися попереду конкурентів, щоб доставити продукт і таким чином задовольнити потреби клієнта. Професійно доставлений продукт дозволяє покупцеві швидко використовувати його без зайвого очікування доставки. Позитивне враження та репутація постачальника безумовно окупляться в майбутньому та можуть сприяти успіху на конкурентному ринку.

В епоху глобалізації світової економіки все більшого значення набуває інтегрований європейський ринок. Завдяки використанню логістичних послуг компанії на міжнародному ринку можуть знизити витрати, покращити сервіс або реалізувати метод виробництва «точно в строк».

Підприємцям слід зазначати, що глобальна логістична орієнтація є необхідною. Витрати можна значно зменшити, використовуючи логістику, що, в результаті, дає компаніям можливість випереджати конкурентів.

Логістика в майбутньому стане ключем до успіху. Ті компанії, які нехтують логістикою, матимуть значні труднощі на ринку. Краща логістична система стане вирішальною перевагою в майбутньому в конкуренції, оскільки вона є стратегічним логістичним інструментом у боротьбі за частку ринку. Ігноруючи важливість логістики, компанія приречена на провал – організація не досягне успіху в довгостроковій перспективі. Підприємці, які не враховують цей факт, будуть витіснені з ринку.

Управління логістикою має три основні функції. Перша основна функція – це операційна функція, що виникає з необхідності координації процесів замовлень, транспортування та накопичення запасів, мінімізуючи при цьому логістичні операційні витрати [2]. Метою координації процесу замовлення є забезпечення наявності продукту у заданий час та бажаного об'єму.

Ще однією функцією управління логістичною діяльністю є маркетингова. Вона визначає прийняття рішень щодо кількості продукції, що рухається в логістичному ланцюжку. Врахування розміру попиту на логістичний продукт як у його натуральній формі, так і в грошовій, є основним завданням маркетингової діяльності стосовно логістики. Метою маркетингової функції в управлінні логістикою є максимізація прибутку шляхом збору, обробки та видачі вихідних даних як інформації, що характеризує ринкові умови, для створення основи для прийняття рішень щодо розміру та структури виробництва товарів і послуг. Необхідною

умовою координації діяльності операційної та фінансової функцій маркетингу є створення в рамках маркетингу логістичної інформаційної системи. Це дозволяє логістам стежити за потребами всіх потенційних споживачів, оскільки одним із завдань маркетингової функції є задоволення потреб клієнтів логістичної продукції.

Третя функція управління логістикою, як зазначає Е. Голембська, – це фінансова функція. Вона зводиться здебільшого до «контролю грошової форми руху логістичного продукту, що впливає з необхідності мінімізації капітальних витрат» [33]. Ця функція постійно контролює термін окупності капіталу для інвестицій, пов'язаних з будівництвом та обладнанням пунктів обслуговування продукції. Важливою стратегічною метою управління дебіторською заборгованістю є визначення умов надання позик, включаючи кредити.

Інтегроване управління логістикою – це включення логістики в системну концепцію управління бізнесом, в якій логістика є важливим критерієм управління. Диверсифіковане логістичне планування показано на рисунку 1.1.

Сьогодні помітна зростаюча потреба та численніші прояви системного розгляду та формування функцій, процесів і логістичних інструментів в аспектах інтеграції в усій системі управління підприємством. Це відображається в еволюції та переоцінці логістики – від операційного підходу, спрямованого на контроль логістичних операцій шляхом стратегічного управління логістичною системою.

Логістично орієнтоване інтегроване управління підприємством – це призначення та включення логістики в концепцію управління системою підприємства, в якій логістика є основним критерієм управління. Цей підхід означає взаємодію правил та логістичного процесу мислення та дії на всіх рівнях управління. Інтеграція дозволяє ефективно орієнтуватися на майбутні довгострокові базові дії.



Рисунок 1.1 - Диверсифіковане логістичне планування [8]

Ефективність управління логістикою залежить від ступеня її інтеграції із загальною системою, функціями та процесами управління, виконання нею своїх завдань як інтегрованої підсистеми управління та реального впливу на основну сферу функціонування підприємства. Інтегрована логістична система не лише визначає процеси з точки зору операцій, але й впливає на розробку цілей та стратегії підприємства.

Отже, сучасне розуміння логістичних процесів полягає в інтеграції фізичних та інформаційних потоків, це погляд на економічні процеси крізь призму цих потоків, ефективності їх руху, а також витрат, які вони несуть. У цій перспективі логістичний процес включає також окремий аспект процесу – рівень обслуговування клієнтів, якість, ефективність та задоволеність

клієнтів. Клієнтом може бути як споживач, так і виробник, оптовий чи роздрібний продавець, тобто одержувач продукції та послуг.

Рух потоків майна на підприємстві не завжди здійснюється безперервно. У багатьох випадках важко синхронізувати процеси в часі та просторі, що зумовлено явищем виникнення запасів. Запаси присутні в усіх ланках каналу розподілу і повинні плануватися таким чином, щоб створювати умови стабільності бізнес-процесів, тобто не порушувати ритм задоволення потреб виробництва та споживання.

Важливу роль у всьому процесі розподілу також відіграє транспорт. Різні тенденції в економіці зосереджені на покращенні та впорядкуванні інтенсивності потоку товарів і на скороченні часу, що триває між етапами виробництва та точкою досягнення кінцевого споживача.

1.2 Логістична інфраструктура країни

Логістична інфраструктура - це сукупність різноманітних елементів, таких як види транспорту, склади, розподільчі центри, порти, термінали та сучасні інформаційні системи. Ці складові забезпечують безперебійний рух товарів і ресурсів та становлять основу міжнародної торгівлі. Кожен з елементів виконує критично важливу функцію в логістичному ланцюзі, сприяючи узгодженості процесів та економії ресурсів. Без ефективної логістичної інфраструктури жодна торгова система не може функціонувати стабільно. Вона гарантує оперативне постачання продукції, що критично важливо для споживачів і бізнесу [5].

Окрім того, логістична інфраструктура забезпечує своєчасну доставку сировини до виробництва, що зменшує витрати на зберігання. Вона є визначальним фактором у формуванні ланцюгів постачання з високою надійністю. Завдяки її наявності, країна може підвищити рівень інтеграції до глобальних ринків. Інфраструктура впливає також на стабільність цін на

внутрішньому ринку. Для України розвиток логістичної інфраструктури є одним із ключових чинників післявоєнного економічного відновлення.

Кожна складова логістичної інфраструктури виконує унікальну функцію в підтримці глобальної торгівлі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції елементів логістичної інфраструктури

Елементи логістичної інфраструктури	Функції
Транспортні засоби (авіаційні, морські, залізничні, автомобільні)	Забезпечують фізичне переміщення товарів між пунктами виробництва, зберігання та споживання; охоплюють як міжнародні, так і внутрішні перевезення; формують мережу доступності навіть у віддалені регіони; виконують функцію з'єднання логістичних ланцюгів; дозволяють варіювати швидкість і вартість доставки залежно від виду транспорту.
Склади та розподільчі центри	Служать місцями зберігання товарів до моменту їх подальшого транспортування; забезпечують обробку вантажів, сортування, пакування; оптимізують наявність продукції в системі постачання; сприяють зменшенню витрат на транспортування; підвищують оперативність обслуговування клієнтів.
Порти й термінали	Здійснюють перевантаження товарів між різними видами транспорту; є ключовими пунктами для зовнішньоекономічної діяльності; прискорюють транзит вантажів; знижують витрати часу та коштів за рахунок централізації логістичних операцій; забезпечують митні, документальні та логістичні послуги.
Інформаційні системи	Координують рух товарів та забезпечують точність у виконанні логістичних операцій; дозволяють здійснювати моніторинг у режимі реального часу; покращують обмін даними між учасниками логістичного ланцюга; підвищують прозорість процесів; сприяють прийняттю оперативних і стратегічних рішень.

Транспортні засоби - авіаційні, морські, залізничні та автомобільні - є основними каналами доставки товарів і забезпечують доступність навіть до віддалених територій. Склади та розподільчі центри виступають логістичними вузлами, де зберігаються товари та оптимізується їх подальший рух. Порти й термінали забезпечують з'єднання різних видів транспорту, пришвидшуючи переміщення вантажів між регіонами та країнами.

Інформаційні системи дозволяють координувати всі ці процеси з високою точністю, знижуючи ризики втрат та простоїв [18].

Кожен із цих компонентів не функціонує ізольовано, а перебуває в постійній взаємодії з іншими. Система потребує безперервного моніторингу та гнучкості для ефективного реагування на зміну умов. Удосконалення одного з елементів без врахування інших не забезпечить комплексного покращення. Стандартизація і цифрова сумісність між компонентами - критично важливі. Інтегрована логістична мережа формує додану вартість на кожному етапі переміщення товару.

Добре налагоджена та ефективно керована логістична інфраструктура є ключем до підвищення продуктивності підприємств і галузей. Вона створює стратегічну перевагу для компаній, дозволяючи їм адаптуватися до коливань попиту та ринкових умов. Підприємства з розвиненою логістикою здатні зменшити витрати, скоротити час поставок та підвищити якість обслуговування клієнтів. Це сприяє зміцненню їх позицій на міжнародному ринку та розширенню географії продажів. Ефективна інфраструктура дозволяє впроваджувати нові бізнес-моделі, зокрема електронну комерцію та постачання за принципом "just-in-time".

Скорочення логістичних витрат позитивно впливає на ціноутворення, підвищуючи конкурентність продукції. Сучасні ланцюги постачання будуються на основі точності, швидкості та мінімізації ризиків, що можливе лише при наявності потужної інфраструктури. Надійна логістика дозволяє бізнесу прогнозувати запаси та скорочувати втрати. У конкурентному середовищі ефективна доставка може стати визначальним фактором вибору для клієнта. Українським підприємствам необхідно орієнтуватися на глобальні логістичні стандарти для успішної експансії.

Значення логістичної інфраструктури виходить за межі суто економічної доцільності. Вона також чинить вплив на довкілля та добробут суспільства, зокрема шляхом зменшення негативних наслідків транспортної

діяльності. Оптимізовані логістичні маршрути сприяють скороченню викидів парникових газів і зменшенню транспортного навантаження на міста. Перехід до більш екологічних видів транспорту, таких як залізниця або річкові перевезення, можливий лише за наявності відповідної інфраструктури. Логістика також забезпечує доступність товарів для населення в усіх регіонах, що сприяє соціальній рівності.

Завдяки сталим логістичним рішенням можна зменшити споживання палива та шумове навантаження. Соціальна інклюзія, особливо в регіонах з обмеженим доступом до ринків, залежить від транспортної доступності. Розвиток логістики створює робочі місця не лише в містах, а й у сільській місцевості. Це підтримує баланс між урбанізацією та розвитком периферії. Забезпечення екологічних стандартів у логістиці також формує позитивний імідж держави на міжнародному рівні [2].

У час стрімкого технологічного прогресу логістична інфраструктура має здатність до адаптації. Вона повинна впроваджувати новітні технології, автоматизацію процесів та цифрові рішення для підтримки актуальності. Системи на базі штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей відкривають нові можливості для підвищення ефективності та прозорості. Інтелектуальні транспортні системи дозволяють в режимі реального часу управляти логістичними потоками, знижуючи ризики затримок. Використання безпілотного транспорту, дронів та автономних складів поступово змінює уявлення про логістику майбутнього.

Цифрова трансформація логістики є передумовою її довготривалого успіху. Вона потребує не лише технічних інвестицій, а й підготовки кваліфікованих кадрів. Україна має шанс стати платформою для впровадження інновацій у цій сфері. Для цього необхідна підтримка з боку держави, міжнародних партнерів та бізнесу. Адаптивність інфраструктури до змін клімату, геополітичних ризиків і нових технологічних викликів є визначальною для її стійкості.

Логістична інфраструктура глибоко інтегрована в структуру глобальної економіки. Вона виступає гарантом надійності та економічної ефективності транспортування товарів на великі відстані. Об'єднуючи різні елементи, вона створює єдиний механізм, який підтримує міжнародну торгівлю. Її роль виходить за межі економіки, охоплюючи екологічні та соціальні аспекти, що робить її універсальним інструментом сталого розвитку. В Україні, як і у світі, вона формує основу для відновлення, модернізації та інтеграції до світових ринків [5].

Розвиток логістики є стратегічним ресурсом, який дозволяє країні забезпечити енергетичну та продовольчу безпеку. Вона сприяє розширенню торговельних коридорів, що посилює геоекономічну роль держави. Підвищення інвестиційної привабливості наряду пов'язане з якістю логістичної інфраструктури. Майбутнє промисловості та експорту значною мірою залежить від її сучасності.

1.3 Особливості та вимоги до міжнародної логістики

Ефективність логістики безпосередньо впливає на трансакційні витрати в міжнародній торгівлі. Ефективна логістична система може знизити витрати шляхом оптимізації транспортних маршрутів, підвищення ефективності завантаження та розвантаження, а також скорочення проміжних ланок. Наприклад, використання мультимодального транспорту, що поєднує морський, наземний та повітряний транспорт, може значно знизити витрати на перевезення на далекі відстані. Нижчі трансакційні витрати дозволяють компаніям мати сильнішу цінову конкурентоспроможність на міжнародному ринку, тим самим сприяючи зростанню торгівлі.

Своєчасна доставка та надійне транспортування є ключем до забезпечення задоволення клієнтів та підтримки довгострокових відносин співпраці в міжнародній торгівлі.

Ефективна логістична система, що використовує передові транспортні інструменти та технології, може значно покращити швидкість та надійність транспортування товарів. Наприклад, використання систем відстеження в режимі реального часу дозволяє компаніям та клієнтам знати статус товарів у будь-який час, зменшуючи непорозуміння та суперечки, спричинені інформаційною асиметрією. Ефективна логістика не лише скорочує терміни доставки, але й підвищує точність та надійність транспортування, зміцнюючи довіру між торговельними партнерами [3].

Сучасна логістична мережа може з'єднувати ринки по всьому світу, сприяючи вільному потоку товарів, послуг, інформації та капіталу. Наприклад, будівництво та розвиток міжнародних портів, аеропортів та логістичних центрів значно покращує зручність торгівлі між країнами. Завдяки ефективній логістичній системі компанії можуть гнучкіше коригувати свої ланцюги постачання та швидко реагувати на зміни ринку, підвищуючи адаптивність бізнесу.

Глобальне управління ланцюгом постачання є ключовим компонентом міжнародної торгівлі, а ефективна логістична система є важливою для її безперебійного функціонування. Логістика діє як міст у глобальному ланцюзі постачань, з'єднуючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та роздрібних торговців, забезпечуючи безперебійний потік матеріалів на всіх етапах. Наприклад, багатонаціональні компанії можуть досягти економії від масштабу та зменшити операційні витрати, створивши глобальні логістичні центри для централізованого управління та відправлення товарів. Ефективні логістичні операції можуть покращити загальну ефективність та гнучкість ланцюга постачань, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Розвиток логістичної галузі відіграє вирішальну роль у сприянні економічному зростанню та технологічним інноваціям.

Ефективна логістична система може сприяти раціональному розподілу виробничих факторів, підвищувати ефективність виробництва та

стимулювати промислову модернізацію. Наприклад, розвиток логістики холодового ланцюга значно активізував міжнародну торгівлю сільськогосподарською та фармацевтичною продукцією. Постійні інновації в логістичних технологіях, такі як доставка дронами, автономні вантажівки та інтелектуальні складські системи, не лише підвищують ефективність логістики, але й стимулюють розвиток суміжних технологій та галузей. Процвітання логістичної галузі може створити численні можливості працевлаштування та стимулювати загальне економічне зростання.

Зі зростанням глобальної обізнаності про охорону навколишнього середовища сталий розвиток логістики в міжнародній торгівлі привертає все більшу увагу.

З'явилися концепції "зеленої логістики" та "сталого розвитку логістики", спрямовані на зменшення викидів вуглецю та забруднення навколишнього середовища шляхом оптимізації транспортних маршрутів, підвищення енергоефективності транспортних засобів та просування екологічно чистих пакувальних матеріалів. Наприклад, використання нових енергозберігаючих транспортних засобів для доставки та впровадження пакувальних матеріалів, що підлягають переробці, може значно зменшити вплив логістичних процесів на довкілля. Ефективна система "зеленої логістики" не лише відповідає екологічним вимогам, але й підвищує соціальний імідж компанії та її конкурентоспроможність на ринку [6].

Завдяки зниженню трансакційних витрат, покращенню швидкості та надійності транспортування, сприянню зв'язкам та інтеграції ринків, підтримці управління глобальним ланцюгом постачання, стимулюванню економічного зростання та технологічних інновацій, а також вирішенню екологічних проблем, ефективна логістична система може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність міжнародної торгівлі.

Бізнес і уряд повинні надавати пріоритет розвитку логістики, активно сприяти інноваціям у логістичних технологіях та інвестувати в будівництво

інфраструктури для забезпечення сталого й збалансованого розвитку міжнародної торгівлі.

Інфраструктура є ключовим елементом підтримки економічної діяльності та торговельних потоків, відіграючи вирішальну роль у просуванні міжнародної торгівлі. Високоякісна інфраструктура може підвищити ефективність транспорту та комунікацій, сприяти ринковій інтеграції, а також стимулювати економічне зростання та технологічні інновації.

Основні ролі логістичної інфраструктури в міжнародній торгівлі включають: [7]

1. Підвищення ефективності транспорту. Ефективна транспортна інфраструктура (така як автомобільні дороги, залізниці, порти та аеропорти) є основою міжнародної торгівлі. Сучасні транспортні мережі можуть скоротити час транспортування, знизити транспортні витрати та покращити загальну ефективність логістики. Наприклад, автоматизоване обладнання та передові системи управління контейнерами в портах можуть підвищити ефективність завантаження та розвантаження, а також швидкість перевезення вантажів. Удосконалення залізничних та дорожніх мереж забезпечує швидке транспортування товарів у внутрішніх регіонах. Мультимодальні перевезення, які поєднують автомобільний, залізничний, морський та повітряний транспорт, можуть оптимізувати логістичні процеси та знизити транспортні витрати. Комплексна мультимодальна транспортна інфраструктура, така як контейнерні термінали, вантажні хаби та логістичні парки, може забезпечити безперебійне сполучення між різними видами транспорту, підвищуючи ефективність та надійність логістики.

2. Сприяння ринковому зв'язку та інтеграції. Передова інформаційно-комунікаційна інфраструктура (така як інтернет, мобільний зв'язок та центри обробки даних) покращує швидкість та якість потоку інформації в міжнародній торгівлі. Високошвидкісний інтернет та надійні комунікаційні мережі дозволяють підприємствам отримувати доступ до ринкової

інформації в режимі реального часу, проводити онлайн-транзакції та керувати операціями дистанційно. Центри обробки даних та технології хмарних обчислень надають компаніям потужні можливості зберігання та обробки даних, підтримуючи глобальне управління ланцюгами постачань та аналіз великих даних. Розвиток платформ електронної комерції та транскордонної електронної торгівлі також залежить від підтримки інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Ці платформи забезпечують зручні способи транзакцій та оплати, усуваючи часові та просторові обмеження традиційної торгівлі та сприяючи інтеграції глобальних ринків. Компанії можуть безпосередньо охоплювати світових споживачів через цифрові платформи, розширюючи своє ринкове охоплення.

3. Сприяння економічному зростанню та технологічним інноваціям. Загальновідомо, що інвестиції в інфраструктуру є життєво важливим засобом стимулювання економічного зростання. Сучасне будівництво інфраструктури не лише створює велику кількість робочих місць, але й підвищує продуктивність та економічну ефективність. Наприклад, будівництво високошвидкісних залізниць та автомагістралей може значно покращити міжрегіональне сполучення та сприяти регіональній економічній інтеграції. Сучасна інфраструктура також стимулює інновації в логістичних та транспортних технологіях. Застосування таких технологій, як автономне водіння, інтелектуальні транспортні системи та Інтернет речей у транспорті, не лише підвищує ефективність перевезень, але й покращує безпеку та надійність. Сучасні порти та аеропорти, завдяки застосуванню автоматизації та інформаційних технологій, значно підвищують операційну ефективність та рівень обслуговування.

4. Підвищення гнучкості та стійкості ланцюга поставок. Ефективні складські та розподільчі потужності є ключовими для управління міжнародним ланцюгом постачань. Сучасні складські потужності, такі як автоматизовані склади та логістичні центри холодового ланцюга, можуть

покращити управління запасами та ефективність вантажообігу. Стратегічне розташування розподільчих центрів та передові системи розподілу забезпечують своєчасну доставку товарів, що відповідає швидким змінам ринкового попиту. Платформи управління ланцюгом постачань на основі інформаційних технологій інтегрують інформаційний потік кожного етапу, підвищуючи прозорість та координацію ланцюга постачань. Ці платформи можуть контролювати рух вантажів у режимі реального часу, оптимізувати управління запасами та планування транспортування, а також підвищувати гнучкість і стійкість ланцюгів постачань [33].

5. Підтримка зеленої економіки та сталого розвитку. Зелена інфраструктура, така як екологічно чисті транспортні засоби, об'єкти чистої енергії та «зелені» будівлі, може зменшити забруднення навколишнього середовища та споживання ресурсів, підтримуючи розвиток зеленої економіки. Наприклад, використання електровантажівок та новітніх енергетичних суден може значно зменшити викиди вуглецю, а просування чистих джерел енергії, таких як сонячна та вітрова, - забезпечити стале енергопостачання для логістики та виробництва [12].

Інфраструктура переробної економіки сприяє переробці ресурсів, досягаючи взаємовигідної ситуації з урахуванням економічних та екологічних переваг. Такі об'єкти, як центри переробки, заводи з відновлення та бази регенерації ресурсів, можуть ефективно зменшити втрати ресурсів та забруднення довкілля, сприяючи сталому розвитку.

Також логістична інфраструктура відіграє вирішальну роль у міжнародній торгівлі.

Завдяки покращенню ефективності транспорту та зв'язку, сприянню ринковому зв'язку та інтеграції, стимулюванню економічного зростання та технологічних інновацій, підвищенню гнучкості й стійкості ланцюгів постачань, а також підтримці зеленої економіки та сталого розвитку, високоякісна інфраструктура може значно підвищити ефективність і

конкурентоспроможність міжнародної торгівлі. Бізнес і уряди повинні надавати пріоритет будівництву та модернізації інфраструктури, активно сприяти технологічним інноваціям і «зеленому» розвитку, щоб забезпечити сталий та здоровий розвиток міжнародної торгівлі.

2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1 Вплив логістичної галузі на розвиток економіки України

Ринок логістичних послуг має значущий вплив на економіку України. Логістична галузь є фундаментальною складовою економічного розвитку України. Вона забезпечує ефективне переміщення товарів від виробника до споживача, що сприяє стабільності внутрішнього ринку. Розвинена логістика формує передумови для зростання експорту та імпорту. Її ефективне функціонування стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема транспорту, будівництва та ІТ.

Логістика сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародній арені. Завдяки налагодженим логістичним процесам зменшуються витрати на доставку продукції. Це дає змогу знизити кінцеву вартість товарів для споживачів. Працездатна логістика пришвидшує економічні цикли в межах країни. Вона також впливає на ефективність державної інфраструктури. Розширення логістичних потужностей стимулює інвестиційну активність [34].

У періоди кризи логістика виконує стабілізаційну функцію, підтримуючи доступ до критично важливих ресурсів. Вона виступає рушієм модернізації транспортної мережі. Сучасні логістичні рішення сприяють цифровізації економіки. Завдяки логістиці формується економічна інтеграція між регіонами. Галузь створює нові робочі місця, що позитивно впливає на зайнятість населення. Вона також забезпечує стійкість промислових ланцюгів постачання. Логістика підтримує розвиток малого і середнього бізнесу через спрощення доступу до ринків. Вона є важливою ланкою у процесі відновлення економіки після кризових явищ. Через логістичні механізми здійснюється стратегічне управління товарними потоками. Вона

сприяє кращому використанню ресурсів та зменшенню втрат на всіх етапах економічної діяльності.

Економічне зростання будь-якої держави нерозривно пов'язане з функціонуванням підприємств, рівнем їхнього розвитку та здатністю витримувати конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У період з 2015 до 2019 року в Україні спостерігалось поступове відновлення економіки, що супроводжувалося щорічним збільшенням обсягів експорту товарів і послуг. Однак вже у 2019 році почала активно поширюватися пандемія коронавірусу, що призвела до запровадження обмежувальних заходів і негативно вплинула на економічні процеси не лише в Україні. Додатковим ударом для економіки стало широкомасштабне вторгнення росії, яке розпочалося 24 лютого 2022 року. Воєнні дії на території нашої держави суттєво порушили економічний баланс, зачепивши основні сфери – виробництво, споживання, попит, а також логістику. У таких умовах українська економіка гостро потребує адаптації до воєнних реалій, а в подальшому – ефективного відновлення та сталого розвитку у післявоєнний період.

У 2022 році транспорт, складська діяльність, пошта та кур'єрські послуги склали 3,94% ВВП країни. В 2023 та 2024 роках ця частка вже збільшилась до відповідно 4,36 та 4,61%. Повномасштабне вторгнення росії завдало серйозної шкоди логістичній інфраструктурі, що потребує швидкої оцінки збитків і трансформації логістичної системи для створення нових маршрутів доставки. Вже з перших днів війни транспортні потоки були переорієнтовані із півдня на захід. Значну частину морських перевезень довелось перевести на залізничні та автотранспортні шляхи. Пізніше вдалося організувати морське сполучення через порти Дунаю. Це дало можливість автотранспорту та залізниці адаптувати свої дії до кризових умов і підтримати експортну діяльність. Водночас, проблеми в логістичному секторі залишаються невирішеними, і галузь досі перебуває у стані глибокої кризи.

Логістика є основною артерією економіки, яка включає в себе сукупність процесів, спрямованих на доставку продукції споживачу. Основні функції – це транспортування, зберігання та розподіл товарів. Таким чином, логістичні операції безпосередньо пов’язані з виробництвом і постачанням продукції.

Основна мета логістики – забезпечити доступність потрібного товару у потрібному обсязі, в оптимальному місці й у відповідний час з мінімальними витратами. Під час війни логістика стала критично важливою сферою, яка зазнала значних трансформацій. Варто проаналізувати вплив логістичного сектору на економіку держави. У 2021 році з 12 176 378 млн грн ВВП країни на транспортну сферу припадало 669 354 млн грн (табл. 2.1). Випуск продукції та послуг мав тенденцію до зростання у 2016-2021 роках із піковим значенням у 2021 році, однак у 2022 році спостерігалось суттєве падіння (5191028 млн грн). За шість років ВВП зріс на 224,84%, а логістика – на 195,75%. Частка транспорту, складів, поштових та кур’єрських послуг у структурі ВВП зменшилася з 2016 по 2021 рік на 0,81%, і на кінець 2021 року становила 5,5%.

Таблиця 2.1 - Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Випуск товарів і послуг у ринкових цінах, млн. грн	5420433	6721741	8037021	8927367	9291883	12176378	5191028	6627961	7658659
Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність, млн. грн	341938	420484	503326	582500	594010	669354	204547	289201	353054
Питома вага транспорту, складського господарства, поштової та кур’єрської діяльності, %	6,31	6,26	6,26	6,52	6,39	5,50	3,94	4,36	4,61

Воєнні дії суттєво змінили економічну картину країни. Статистичні дані показують, що ВВП у 2022 році склав 5 191 028 млн грн, тоді як внесок логістичного сектору – 204 547 млн грн. Відповідно, його частка у ВВП становила 3,94%, що на 2,37% менше порівняно з 2016 роком. Представлені цифри демонструють зростання обсягів виробництва товарів і послуг до 2021 року та різке зниження внаслідок воєнного вторгнення. У подальшому Україна має активно долучатися до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, оскільки це критично важливо для стабільного економічного розвитку. Відновлення промислового потенціалу стане основою цього процесу. Поступово відбувається нарощення у 2023-2024 роках випуску товарів і послуг та вартості транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. Однак, ці показники ще не досягли довоєнного рівня.

Промислове виробництво, як головний рушій економіки, потребує сучасної логістичної інфраструктури для забезпечення ефективності. Порівняно з європейськими країнами, в Україні частка логістики у ВВП нижча за 4%, тоді як у країнах ЄС цей показник коливається від 6,5% до 10%. Це свідчить про значний потенціал для розширення логістичного сектору. Розвиток логістики та промисловості взаємопов'язаний, і рівень валових капіталовкладень є важливим індикатором цього процесу. В Україні цей показник у 2021 році не перевищував 14%, тоді як у Польщі, Румунії, Німеччині та Чехії він значно вищий.

Зважаючи на потреби повоєнного відновлення, очікується зростання інвестицій у логістичну інфраструктуру. Україні необхідно створити велику кількість логістичних центрів і промислових парків для задоволення зростаючих потреб економіки. Це не лише сприятиме її відновленню, а й забезпечить швидку окупність вкладень.

У 2024 році логістична галузь України зіткнулася з новими викликами, зокрема гострим дефіцитом робочої сили та значними перебоями в

енергозабезпеченні. Причиною кадрової кризи стала інтенсифікація мобілізаційних процесів, що спричинила відтік працівників та зростання складності в пошуку нових фахівців. У контексті ринку праці спостерігається постійне підвищення вартості робочої сили, тоді як її доступність значно знижується. У результаті компанії відзначають збільшення випадків самовільного звільнення водіїв під час виконання професійних обов'язків, що негативно впливає на стабільність логістичних перевезень.

Ускладнює ситуацію і те, що навіть наявність бронювання не гарантує захист від повторних перевірок або зняття з рейсу, що призводить до збоїв у графіку постачань. Така практика формує атмосферу невизначеності, яка суттєво ускладнює планування логістичних операцій. Відтак, питання забезпечення достатньої кількості кваліфікованих кадрів набуває стратегічного значення. У відповідь на це компанії змушені шукати альтернативні ресурси робочої сили, зокрема активніше залучати жінок до виконання технічно складних завдань, а також адаптувати до професійної діяльності осіб з обмеженими можливостями.

Для підтримки ефективності роботи логістичних ланцюгів в умовах дефіциту персоналу все частіше застосовуються сучасні технології – від навчальних програм для водіїв фур до впровадження екзоскелетів та автоматизації складських процесів. Паралельно із цим у 2024 році загострилася енергетична проблема, що викликана цілеспрямованими атаками на енергетичну інфраструктуру України. Підприємства логістичної сфери змушені адаптувати свої стратегії сталого розвитку до умов перманентного енергетичного ризику, зокрема через впровадження енергоефективних рішень для забезпечення безперебійної роботи.

У відповідь на енергетичні загрози державні компанії, як-от АТ «Укрзалізниця», почали реалізовувати ініціативи зі створення власних потужностей з генерації електроенергії. Зокрема, було оголошено про створення дочірньої структури ТОВ «УЗ Енерго», яка має побудувати газові

електростанції загальною потужністю до 250 МВт у регіонах, де розміщені ключові об'єкти транспортної та критичної інфраструктури.

За наявними прогнозами, з наближенням осінньо-зимового періоду проблема електропостачання може значно поглибитися. Це створює ризики для функціонування залізничного транспорту та надання базових комунальних послуг, що є вкрай небезпечним з огляду на роль логістики в забезпеченні життєдіяльності країни. У такій ситуації провідні учасники ринку орієнтуються на автономність та енергетичну безпеку, інвестуючи у стійкість власної інфраструктури.

Незважаючи на складну ситуацію, вітчизняні логістичні оператори демонструють певний оптимізм щодо подальшого розвитку галузі. При стабільному економічному середовищі очікується поступове розв'язання проблем із персоналом та електроенергією, що дозволить галузі й надалі залишатися функціонально спроможною. Водночас значне погіршення макроекономічної ситуації може стати критичним фактором для частини підприємств, особливо з огляду на специфічні проблеми логістичного сектору, такі як мобілізація водіїв, складність із перетином кордону, недосконалість процесу бронювання та інші ризики, пов'язані з воєнним станом.

2.2 Логістика в експортно-імпортній діяльності України

Підвищення ефективності функціонування та модернізація транспортно-логістичної інфраструктури є важливими умовами оптимізації логістичних процесів, що, у свою чергу, суттєво впливає на якість здійснення експортно-імпортних операцій. Забезпечення швидкого та безперебійного перевезення вантажів, ефективне складське зберігання продукції, а також налагоджена робота поштових і кур'єрських служб виступають ключовими факторами розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Комплексні стратегічні ініціативи у сфері логістики й транспорту сприяють відновленню економічного потенціалу держави та створюють передумови для стабільного розвитку зовнішньоторговельних відносин. Поступове вдосконалення логістичної інфраструктури підвищує конкурентоспроможність українських товарів та послуг, що позитивно впливає на динаміку експорту та посилює інтеграцію України у глобальну економічну систему [35].

Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі України впродовж 2016-2023 років (табл. 2.2) демонструє зростання обсягів експортно-імпортних операцій, хоча спостерігаються коливання в окремі роки. У період з 2016 до 2021 року зафіксовано стабільне збільшення обсягів як імпорту, так і експорту, за винятком 2020 року, коли через глобальні наслідки пандемії COVID-19 спостерігалось тимчасове зниження зовнішньоторговельної активності. Пікові показники були досягнуті у 2021 році, однак уже в 2022-2023 році зафіксовано значне скорочення обсягів торгівлі [34].

Таблиця 2.2 - Динаміка експорту та імпорту, млрд. дол

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Імпорт	39,3	49,61	57,19	60,8	54,37	72,84	54,53	63,57
Експорт	36,4	43,27	47,3	50,06	49,19	68,07	44,17	36,18
Сальдо	-2,9	-6,3	-9,8	-10,7	-5,2	-4,8	-10,4	- 27,39

Незважаючи на позитивну динаміку в окремі роки, зовнішньоторговельне сальдо упродовж 2016-2023 років залишалося від'ємним, що свідчить про перевищення імпортних обсягів над експортними. У 2022 році негативне сальдо сягнуло -10,4 млрд одиниць, що вказує на потребу у зовнішньому фінансуванні задля підтримки економічної рівноваги країни.

З метою поглибленого аналізу структури зовнішньоторговельних операцій за видами транспорту було сформовано таблиці 2.3-2.5. З огляду на

безпекові обмеження, спричинені збройним конфліктом, значна частина логістичних маршрутів піддається регулярним змінам. Існує постійний ризик втрати вантажу під час зберігання чи транспортування, що зумовлює необхідність оперативного коригування логістичних стратегій. За таких умов підприємства вимушені адаптуватися до нових реалій або ризикують втратити можливість продовжувати господарську діяльність.

Таблиця 2.3 - Структура експорту та імпорту за видами транспорту за 2022 рік

Показник	Всього	За видами транспорту			
		Автомобільний транспорт	Залізничний транспорт	Морський транспорт	Інші види транспорту
Імпорт за вартістю					
- млрд. дол	54,53	34,85	7,17	6,28	6,23
- %	100	64%	13	12	11
Імпорт за обсягом					
- млн. тон	30,34	10,67	9,89	7,16	2,62
- %	100	35	33	24	9
Експорт за вартістю					
- млрд. дол	44,17	16,23	9,05	17,86	1,03
- %	100	36,5	20,5	40,5	2,3
Експорт за обсягом					
- млн. тон	99,75	12	33,73	53,86	0,16
- %	100	12	33,8	54	0,2

У 2022 році в Україну було імпортовано понад 30 млн тонн товарів, з яких приблизно 11 млн тонн - автомобільним транспортом. Відзначено стрімке зростання обсягів імпорту в період з березня по травень 2022 року, що свідчить про поступове відновлення логістичних потоків до рівня, зафіксованого до початку повномасштабної агресії. У другій половині 2022 року імпорт, здійснюваний автотранспортом, продовжував демонструвати стабільне зростання.

Таблиця 2.4 - Розподіл експорту-імпорту товарів за видами їх транспортування в 2022 році

Назва товару	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	у % до 2022	у % до загально го обсягу	тис.дол. США	у % до 2022	у % до загально го обсягу
Усього	44135592,5	64,8	100	55295748,4	75,9	100
у тому числі						
морське судно	16349295,6	44,3	37	3095701,2	76,2	5,6
контейнер на морському судні	810868,3	17	1,8	1982109,2	20,9	3,6
залізничний вагон на морському судні	10555,1	10,6	0	5717,9	12,1	0
вантажний автомобіль на морському судні	642177	92	1,5	1143468,3	98,2	2,1
залізничний вагон	8299141	107,5	18,8	6779412	68,6	12,3
контейнер на залізничному вагоні	794351	145,7	1,8	478318,5	79,6	0,9
вантажний автомобіль	15458115,3	101,8	35	34376022,9	104,3	62,2
контейнер на вантажному автомобілі	715604,9	404,2	1,6	636894,6	192,4	1,2
повітряне судно	272476,7	20,1	0,6	657656,7	19,7	1,2
трубопровідний транспорт	44726,8	95,1	0,1	860914,4	58	1,6
лінії електропередачі	589179,4	229,3	1,3	172396,6	197,7	0,3
транспортний засіб, що переміщується своїм ходом (товар)	737	43,7	0	69228,5	54,8	0,1

На другому місці за обсягами імпорту перебуває залізничний транспорт - 9,89 млн тонн, тоді як морський транспорт забезпечив ввезення 7,16 млн тонн продукції. Водночас ключовою експортною категорією залишаються аграрні та харчові товари, які у 2022 році становили 53% від загального обсягу експорту. Серед провідних позицій - кукурудза та пшениця.

За підсумками 2022 року основний обсяг експорту забезпечувався морським транспортом (53,86 млн тонн), залізничні перевезення становили 33,73 млн тонн, а автомобільні - 12 млн тонн.

Таблиця 2.5 - Розподіл експорту-імпорту товарів за видами їх транспортування в 2023 році

Назва товару	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	у % до 2022	у % до загально го обсягу	тис.дол. США	у % до 2022	у % до загально го обсягу
Усього	36182902,9	82	100	63566999,8	115	100
у тому числі						
морське судно	13445508,3	82,2	37,2	3466883,2	112	5,5
контейнер на морському судні	564033,5	69,6	1,6	400270,8	20,2	0,6
залізничний вагон на морському судні	19,4	0,2	0	-	-	-
вантажний автомобіль на морському судні	652554,6	101,6	1,8	1129875,6	98,8	1,8
залізничний вагон	6260175,9	75,4	17,3	4175755,3	61,6	6,6
контейнер на залізничному вагоні	939072,5	118,2	2,6	1315209,4	275	2,1
вантажний автомобіль	13162168,6	85,1	36,4	45290765	131,8	71,2
контейнер на вантажному автомобілі	791645,1	110,6	2,2	2020365,4	317,2	3,2
повітряне судно	115317,5	42,3	0,3	18228,4	2,8	0
трубопровідний транспорт	-	-	-	1357489,6	157,7	2,1
лінії електропередачі	99348,1	16,9	0,3	154647,1	89,7	0,2
транспортний засіб, що переміщується своїм ходом (товар)	571,2	77,5	0	44041,2	63,6	0,1

Перший піврічний період 2023 року відзначився певною стабільністю в експортній діяльності. За січень-червень 2023 року експорт товарів з України склав 19,4 млрд. дол, що становить 85,7% від аналогічного показника попереднього року. Основу структури експорту формували три групи товарів: зернові культури (30,7%), жири та олії (14,2%) і насіння олійних культур (8%). Важливу роль у забезпеченні стабільності експорту відіграє реалізація Чорноморської зернової ініціативи, а також активна співпраця з

країнами Європейського Союзу, що мають спільний сухопутний кордон з Україною.

Зниження зовнішньоекономічної активності, зумовлене військовими діями, спричинило скорочення обсягів вантажоперевезень як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Вирішальним чинником цих змін стала війна, що призвела до масштабних втрат логістичної інфраструктури. Розглянемо наслідки пошкоджень у контексті окремих видів транспортної інфраструктури.

До початку широкомасштабного вторгнення морські порти України відігравали ключову роль у забезпеченні експорту аграрної продукції, яка у 2021 році принесла країні 27,9 млрд. дол. Також через морські шляхи експортувалися товари металургії (16 млрд. дол), хімічної промисловості (2,7 млрд. дол), мінеральних добрив (8,42 млрд. дол) тощо.

Сумарні втрати інфраструктури водного транспорту перевищують 13 млрд грн (близько 471 млн. дол). Ці збитки охоплюють пошкодження як морських портів, так і внутрішніх водних шляхів. Особливо критичною є втрата контролю над чотирма морськими портами - важливими вузлами логістичної системи держави.

Відносно обмежені руйнування пояснюються двома обставинами: складною архітектонікою портів, що ускладнює їх повне знищення, та тим, що російська сторона використовувала деякі порти для експорту ресурсів, зберігаючи їхню часткову працездатність.

З метою відновлення економічного потенціалу держави необхідне якнайшвидше відновлення та модернізація портової інфраструктури. У теперішніх умовах функціонують три малі порти в дельті Дунаю - Ізмаїльський, Ренійський і Усть-Дунайський - які в довоєнний період забезпечували менш ніж 5% обсягів експорту.

Проте вони не здатні повноцінно компенсувати пропускну здатність морських портів через:

- річну обробну спроможність до 10 млн тонн проти 250 млн тонн у морських портах;
- обмеження за типом суден (можливість заходу лише малотоннажних барж);
- знижений обсяг вантажопотоку через фізичні та логістичні обмеження.

Незважаючи на відносно обмежені прямі пошкодження, водний транспорт зазнає значних непрямих втрат - понад 80 млрд грн (2,7 млрд. дол). Основні чинники цих втрат: блокування судноплавства в Чорному морі, окупація портів (Маріуполь, Бердянськ, Скадовськ), припинення діяльності портів Миколаєва, Одеси та Херсона, а також зупинка річкової логістики по Дніпру.

З початку війни залізничний транспорт України став ключовим елементом критичної інфраструктури, здійснюючи евакуацію населення, а також транспортування гуманітарних вантажів та озброєння.

Втрати включають близько 200 км пошкоджених колій та понад 1200 км на тимчасово окупованих територіях. Унаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено 57 станцій та вокзалів. Втрати рухомого складу, що залишився в окупованих регіонах, посилюють логістичні виклики.

Проблеми із вивезенням продукції виникли через:

- недостатню пропускну здатність прикордонних переходів;
- необхідність заміни візків при зміні ширини колії (1520 мм на 1435 мм);
- ускладнення контролю з боку митних, прикордонних та фітосанітарних служб;
- обмеження суміжної інфраструктури, включаючи порти, сортувальні станції, рухомий склад тощо.

Сукупні прямі втрати оцінюються у 3,1 млрд. дол, а непрямі - в 4,4 млрд. дол.

Ще до повномасштабного вторгнення міжнародні страховики припинили страхування повітряних перевезень. З лютого 2022 року повітряний простір України закритий для цивільної авіації, що повністю паралізувало діяльність вітчизняних та іноземних авіакомпаній.

З 35 аеродромів пошкоджено 19 (12 цивільних і 7 подвійного призначення). Загальні збитки авіаційної інфраструктури, включно з аеропортами, аеродромами та технікою, становлять понад 57,3 млрд грн (2,04 млрд. дол). Непрямі втрати сягають 154,7 млрд грн (5,3 млрд. дол), з них:

- аеропорти - 13,6 млрд грн (0,46 млрд. дол);
- авіакомпанії - 125,2 млрд грн (4,28 млрд. дол);
- «Украерорух» - 7,4 млрд грн (0,25 млрд. дол);
- інші компанії - 8,4 млрд грн (0,29 млрд. дол).

Прямі втрати автотранспортної галузі, що охоплюють пошкоджені транспортні засоби (автобуси, тролейбуси, трамваї), становлять близько 25 млрд грн (0,9 млрд. дол). Найбільших втрат зазнали комунальні підприємства в Луганській, Донецькій областях та місті Харкові.

Втрати приватного автотранспорту оцінюються у 28,5 млрд грн (1 млрд. дол), що еквівалентно знищенню 105 тис. автомобілів. Додатково втрачено 623 пожежні машини на суму 900 млн грн (30 млн. дол). Непрямі збитки від зупинки пасажирських перевезень у прифронтових та окупованих регіонах сягають 5,9 млрд грн (200 млн. дол).

2.3 Особливості логістики сучасних українських підприємств під час війни

Забезпечення ефективної логістики завжди було пріоритетним завданням для підприємств, адже саме від побудови логістичних ланцюгів значною мірою залежить розвиток, стабільність функціонування та довгострокова перспектива бізнесу. Ще до початку нового етапу російсько-

українського конфлікту світова логістична сфера зіткнулася з серйозними викликами. Зокрема, пандемія COVID-19 кардинально змінила функціонування логістичних компаній та ланцюгів постачання, спонукаючи їх шукати більш адаптивні та гнучкі моделі управління потоками. Через тривале припинення авіасполучення, затримки наземного транспорту, порушення логістичних зв'язків між виробниками, постачальниками та споживачами, а також введення обмежень на переміщення і самоізоляцію, значно скоротилися виробничі потужності. Відповіддю підприємств стало переміщення та локалізація виробничо-логістичних процесів ближче до ринку збуту або місця виготовлення продукції, що в умовах порушених глобальних ланцюгів постачання стало одним із ключових напрямів трансформації логістики [6].

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну логістичні системи зазнали суттєвих порушень – від зупинки виробництва до змін у споживчому попиті. Усі ключові види транспортного сполучення – авіаційне, морське та автомобільне – зазнали значних обмежень, що спричинило негайну потребу в реорганізації логістичних процесів. За наявною інформацією, було втрачено до 60 % логістичних маршрутів і вузлів на території України.

Серед основних логістичних викликів, які постали перед українськими підприємствами в умовах воєнного стану, слід виділити:

- труднощі із закупівлею продукції через блокування портів, зниження кількості постачальників і перевантаження залізничної мережі;
- зміну географії зберігання: 70-80 % складських потужностей було зосереджено в Київській області, і через бойові дії підприємства змушені були переміщувати товар на захід країни, де відповідної інфраструктури бракувало;

- зменшення обсягів товарних запасів, оскільки утримання великої кількості продукції на складах створює фінансові ризики та загрозу знищення у разі обстрілів;
- ускладнення транспортних операцій через комендантські години, блокпости, перевірки, а також необхідність планування альтернативних маршрутів з урахуванням ризику повторних атак.

У логістиці важливу роль відіграє поняття ланцюга постачання, що охоплює весь комплекс операцій – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві та остаточних розрахунків. Сьогодні ці ланцюги вимагають не лише гнучкості, а й готовності до значного зростання витрат. Зокрема, витрати на доставку в межах України зросли у 5 разів порівняно з довоєнним періодом. На зростання вартості впливають фактори небезпеки маршрутів, дефіцит транспорту, складність логістичних маневрів у зонах активних бойових дій, а також ускладнений доступ до палива у прифронтових регіонах [35].

З початком війни Україна втратила можливість приймати контейнерні вантажі у власних портах через їх мінування або руйнування. Вивантаження вантажів було перенаправлено до портів Гдині, Гданська, Клайпеди, Констанци, а іноді – до Бремергафена чи Стамбула [12; 13]. Це призвело до формування нових логістичних маршрутів, хоча й за значно вищих витрат.

Водночас українські перевізники адаптувалися до нових умов: протягом першого місяця повномасштабної війни вони здійснили понад 120 гуманітарних рейсів, як всередині країни, так і за її межами.

Війна завдала серйозної шкоди логістичній інфраструктурі. Згідно з даними CBRE Ukraine, станом на червень 2022 року в Київській області було знищено 382 000 кв. м логістичних площ, зокрема майже 340 000 кв. м чистих складських площ, що дорівнює 22 % загального обсягу в регіоні, який на кінець 2021 року складав 1,6 млн кв. м [10].

Прямі збитки, завдані російською агресією, досягли близько 50 млрд. дол. За даними UkraineInvest, знищено або пошкоджено 22% складської інфраструктури. Із понад 2,5 млн м² складських площ, наявних на початку 2022 року, приблизно 382 тис. м² зазнали пошкоджень, переважно в Київській області.

Серед постраждалих - логістичні об'єкти компаній МХП, Rozetka, Фокстрот, Fozzy Group, АТБ, NOVUS, Good Wine, Watsons, SAVService тощо. Частина об'єктів уже відновлено: наприклад, Dragon Capital відновила будівлю комплексу West Gate Logistic, а "АТБ" та "РЛС" розпочали реконструкцію складів.

Протягом останнього року вдалося побудувати понад 40 тис. м² нових складських площ. Проте, завданням майбутнього залишається не лише відбудова, а й модернізація інфраструктури із впровадженням цифрових технологій, автоматизації та створення складів класу «А».

Основними факторами, що наразі впливають на логістику промислових підприємств в умовах війни, є:

- підвищена вразливість логістичних об'єктів у прифронтових зонах;
- нестабільна або неможлива доставка в небезпечних регіонах;
- необхідність реформування маршрутів;
- пріоритет товарів тривалого зберігання;
- нестача водіїв, багато з яких мобілізовані;
- підвищення витрат на експорт при одночасному зниженні вартості імпортової доставки, зокрема через гуманітарну специфіку;
- уникнення тривалого зберігання вантажів;
- усвідомлення партнерами об'єктивних затримок доставки;
- підвищений попит на експорт української продукції через міграцію населення;
- дефіцит автомобільного транспорту, особливо в прикордонних регіонах;

- порушення термінів роботи закордонних логістичних партнерів.

В умовах постійних змін та небезпек українським підприємствам доводиться перебудовувати логістичні маршрути, формуючи нову мережу постачання з урахуванням безпекових ризиків. Морські й авіаційні шляхи залишаються недоступними, що обумовлює перехід до автомобільного, залізничного та частково річкового транспорту. Усі попередньо розроблені маршрути стали неактуальними, що потребує оперативної адаптації до нових географічних та логістичних умов.

У контексті повномасштабної збройної агресії проти України логістичні компанії активно адаптуються до нових умов, здійснюючи модернізацію транспортної інфраструктури, нарощуючи обсяги перевезень залізничним і морським транспортом, а також розширюючи мережу перевалочних і складських потужностей. Представники бізнесу демонструють стриманий оптимізм щодо майбутнього, що зумовлено очікуваним поживавленням контейнерних перевезень, розвитком секторів збірних вантажів і фулфілменту, а також подальшою цифровізацією та автоматизацією логістичних процесів.

Збройний конфлікт спричинив масштабні руйнування ключових об'єктів логістичної інфраструктури – доріг, мостів, портів, залізничних колій, складів. Особливої гостроти набули проблеми із доступом до морських портів та блокуванням сухопутних транспортних коридорів. Через постійну загрозу бойових дій компанії були змушені оперативно перебудовувати логістичні маршрути, уникати небезпечних регіонів, впроваджувати додаткові заходи безпеки. Це призвело до ускладнення вантажоперевезень, збільшення термінів доставки та суттєвого зростання витрат для бізнесу – проблеми, на які звертають увагу, зокрема, експерти компанії DB Schenker.

Частину проблем вдалося пом'якшити завдяки інвестиціям у відновлення логістичної інфраструктури як з боку держави, так і міжнародних донорів. Попри критику будівельних програм в умовах

воєнного стану, уряд продовжує реалізацію проєктів з реконструкції автомобільних доріг, залізниць і мостів. Окрім того, Україна активізувала зусилля щодо залучення зовнішніх інвестицій. Зокрема, у 2024 році Кабінет Міністрів додатково виділив 222 млн грн на розвиток прикордонної інфраструктури з Польщею, передбачаючи закупівлю мобільних сканерів і модернізацію пунктів пропуску.

Важливим кроком стало погодження міжурядової угоди з Угорщиною про відкриття нового пункту пропуску «Велика Паладь-Надьгодош» і розширення потужностей на діючому КПП «Лужанка-Берегшурань». Також завершено модернізацію пункту «Ужгород-Вишне Немецьке» на словацькому напрямку, що дозволить підвищити пропускну спроможність з 630 до 900 транспортних засобів на добу.

У межах співпраці Міністерства інфраструктури України та агентства USAID модернізуються ключові пункти пропуску на західному кордоні. Планується відкриття нового КПП на кордоні з Румунією між населеними пунктами Біла Церква (Закарпаття) та Сігету Мармаціей.

На Міжнародній конференції з відновлення України (Берлін, червень 2024 р.) українська делегація презентувала низку проєктів для залучення інвестицій у логістичну інфраструктуру. Зокрема, в межах ініціативи RELINC, за підтримки Світового банку, укладено угоду на грант у розмірі 230 млн. дол для модернізації морського та залізничного сполучення. Вже у червні 2024 року компанія Укрзалізниця отримала техніку й обладнання на понад 7 млн. дол, зокрема навантажувачі, автокрани, самоскиди та інше. Очікувалося постачання додаткового обладнання на 1,5 млн. дол до липня.

Крім того, в межах ремонтної кампанії планується оновити понад 1195 км залізничних колій і замінити 1073 стрілочні переводи. Для цього вже отримано 25 тис. тонн рейок від Японського агентства міжнародного співробітництва (JICA).

З огляду на блокування східних і південних напрямків через воєнні дії, спостерігається зростання обсягів перевезень у напрямку ЄС. Через різницю у ширині залізничних колій на кордоні виникла необхідність у створенні нових перевалочних комплексів. Інфраструктурні проєкти такого типу вже реалізуються в регіонах Ягодина, Любомля, Мостиська, а також у Чопсько-Ужгородському транспортному вузлі. Це дозволяє значно прискорити логістичні процеси та зменшити затримки.

Через руйнування логістичних хабів на сході та в центрі країни зріс попит на складські приміщення в західних регіонах. У відповідь на це компанії почали інвестувати у будівництво нових дистрибуційних центрів, що дозволяє забезпечити функціонування ланцюгів постачання на відносно безпечних територіях.

На фоні поступового відновлення світових контейнерних перевезень після пандемії COVID-19, український ринок також демонструє позитивну динаміку. Після втрати доступу до чорноморських портів у лютому 2022 року частина вантажопотоку була переорієнтована на іноземні порти — Констанца, Гданськ, Гдиня. Наприкінці 2023 року контейнерні перевезення через українські порти почали відновлюватися: відкрито пряме сполучення через порт Рені, поживавився рух по Дунаю, а у квітні 2024 року запущено регулярний контейнерний фідер з порту Чорноморськ. У червні планується запуск фідера з Одеси.

Станом на 2023 рік контейнерні перевезення сягнули 550–600 тис. TEU, що становить близько 55-60% довоєнного обсягу. У 2024 році очікувалося зростання, що пов'язане з відкриттям портів на «великій воді». За оцінками керівництва логістичної компанії GOL, ринок демонструє високу адаптивність завдяки використанню дрібних балкерів вантажопідйомністю 3–5 тис. тонн, які виконують рейси між портами Чорноморськ, Південний та Одеса. Основні категорії вантажів – добрива, метали, полімери, зерно та інші агропромислові продукти.

Втім, повноцінне відновлення цього сегменту гальмується через ризики, пов'язані з безпекою. За словами представників ZAMMLER, ключовим бар'єром є відсутність стабільного та захищеного морського маршруту. До стабілізації ситуації очікується збереження обережного ставлення вантажовласників до прямого морського транспорту.

Сьогодні тривають переговори щодо відновлення поромного сполучення за маршрутом Азербайджан-Україна. Адміністрація морських портів України повідомляє про амбітні плани з відновлення портової інфраструктури до довоєнного рівня упродовж наступних двох років. Для реалізації цих проєктів необхідно акумулювати фінансування в обсязі 9–9,5 млрд грн.

Одним із прикладів активізації морської логістики є анонсоване компанією Ukrferry відновлення поромного маршруту Чорноморськ–Батумі, який було призупинено з початком повномасштабного вторгнення РФ. Відомо, що на цій лінії буде задіяно автомобільно-залізничний пасажирський пором Kaunas, збудований у 1989 році в Німеччині. Згідно з оприлюдненим графіком, перше відправлення з порту Чорноморськ заплановано на 2 липня.

Оголошення про відновлення морських перевезень у напрямку Грузії та Азербайджану дозволяє припустити можливу реанімацію масштабного транспортного проєкту «Шовковий шлях», розгляд якого активізувався у 2016 році після введення РФ обмежень на транзит українських товарів. Зазначений маршрут передбачає використання поромних переправ Чорного та Каспійського морів (Іллічівськ-Батумі, Алят-Актау-Порт). Саме у 2016 році з порту Іллічівськ було реалізовано демонстраційний рейс контейнерного потяга за маршрутом Україна-Грузія-Азербайджан-Казахстан-Китай, що проходив через обидва моря. У перспективі Україна може повернутися до розвитку Транскаспійського міжнародного транспортного коридору як альтернативного шляху обходу території РФ.

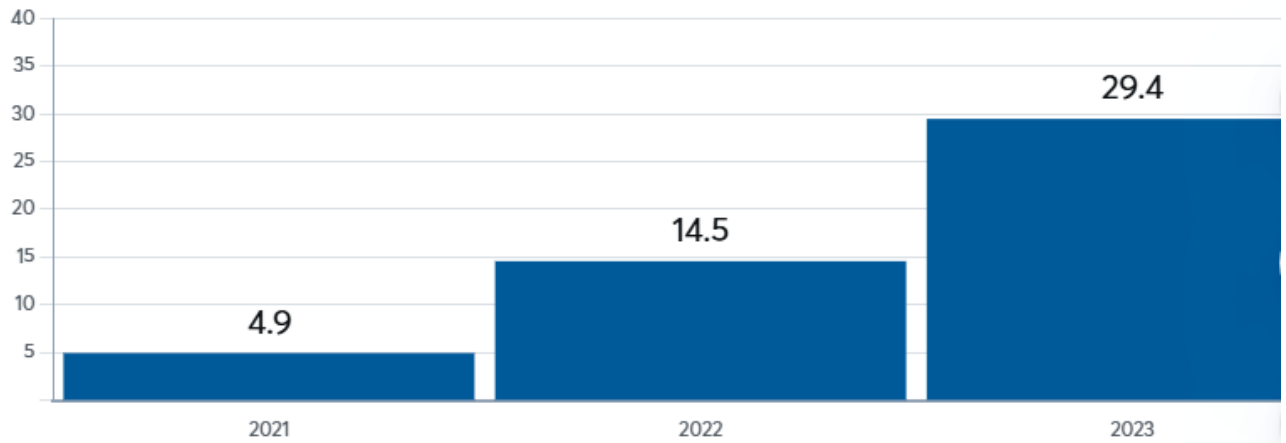


Рисунок 2.1 - Вантажообіг через морські порти Дунайського регіону, млн тонн

З 3 квітня 2024 року в Україні фактично стартував процес відновлення морських контейнерних перевезень. Саме цього дня у порт «Чорноморськ» вперше за період повномасштабної війни прибув контейнеровоз, що скористався морським гуманітарним коридором. Цим судном стало вантажне судно під прапором Панами. Незважаючи на триваючі бойові дії та постійну загрозу ракетних атак, міжнародні оператори морських перевезень повертаються до українських портів. Зокрема, німецький перевізник Нараг-Ллойд оголосив про намір розпочати перевезення до України з червня 2024 року. Перевезення здійснюватимуться в межах співпраці з українською компанією Iteris Feeders, яка працює на маршруті між Румунією та Україною.

MSC Mediterranean Shipping Company (Швейцарія) також планує відновити регулярні рейси до портів регіону «Великої Одеси». Сервіс передбачає перевезення з порту Текірдаг (Туреччина) до Одеського морського порту.

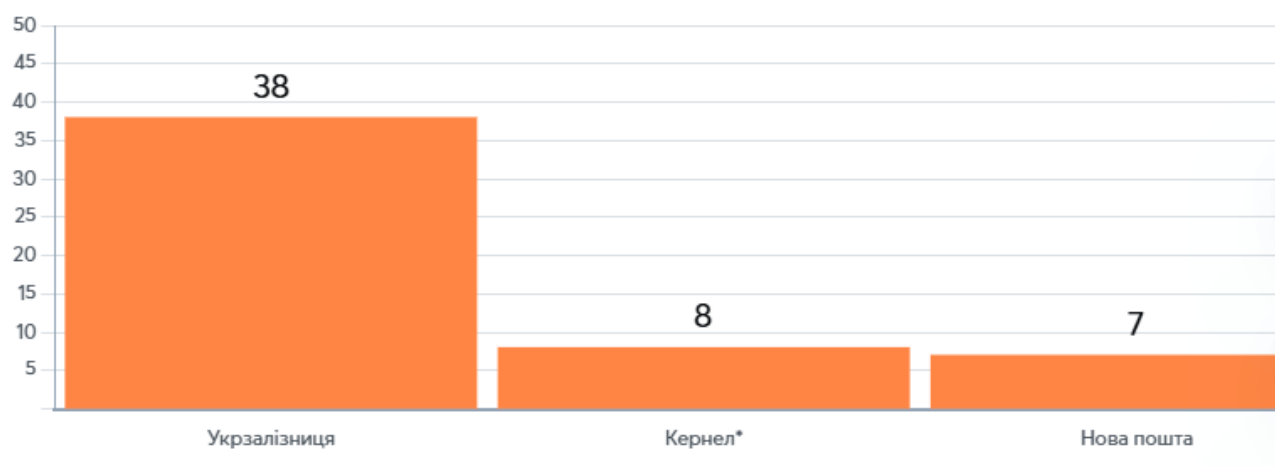


Рисунок 2.2 - Інвестиції компаній, заплановані на 2024 рік, млрд грн

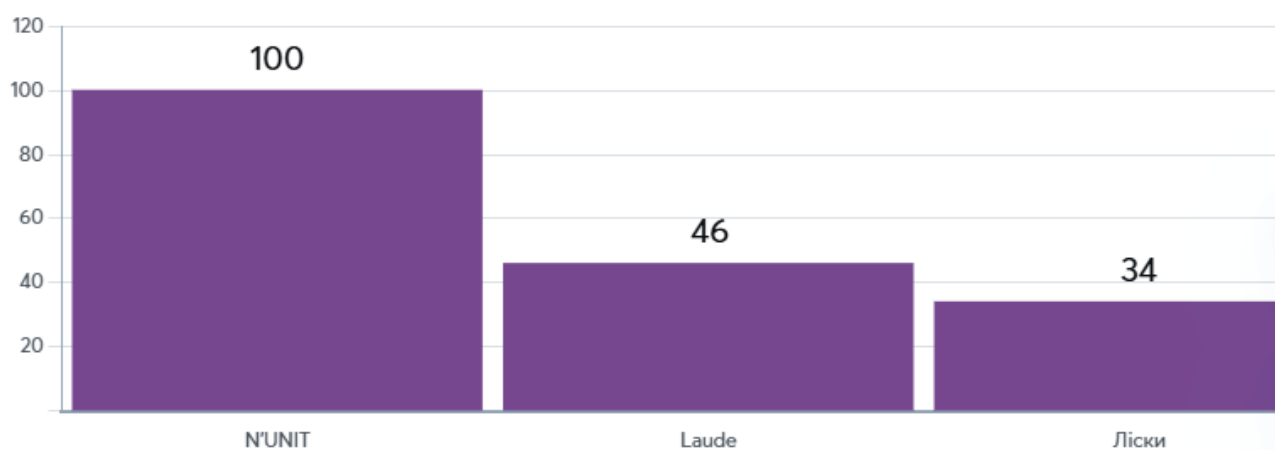


Рисунок 2.3 - Зростання обсягів контейнерних перевезень провідними операторами в Україні у 2023 році, %

Ці зрушення є своєчасними, враховуючи зростання попиту на послуги доставки збірних вантажів, як у форматі автомобільних (LTL – Less Truck Load), так і контейнерних (LCL – Less than Container Load) перевезень. За оцінками представників логістичних операторів, таких як Meest China, «Нова Пошта», DSV та Voxline, цей сегмент активно розвивається.

Причинами такої динаміки є, передусім, економічна доцільність даного виду транспортування в умовах підвищених ризиків. Малі та середні

підприємства надають перевагу LCL- та LTL-перевезенням, оскільки це дозволяє уникнути надмірних витрат на великі партії товарів і мінімізувати ризики втрат у разі непередбачуваних обставин. У компанії Meest China підкреслюють, що суть LCL-перевезень полягає у частковому завантаженні контейнерів замовленнями від кількох клієнтів, що дозволяє пропорційно розподілити витрати на транспортування залежно від об'єму та ваги вантажу.

Такі перевезення, навіть за умов цінової стабільності, є вигіднішими для вантажів об'ємом до 50 м³ і масою до 15 тонн порівняно з орендою цілого контейнера. У компанії Voxline відзначають зростання популярності LCL-перевезень, зокрема у вигляді європалет. Про високий попит на LTL- та LCL-логістику свідчить також досвід міжнародного оператора DB Schenker, який адаптував свої транспортні маршрути, перенаправивши потоки з Кракова та Берліна до Будапешта.

Водночас розвиток електронної комерції стимулює зростання попиту на послуги контрактної логістики, зокрема фулфілмент-центрів, які забезпечують зберігання, комплектацію, пакування, доставку та обробку повернень. Найбільш активним споживачем таких послуг є малий і середній бізнес, який прагне зменшити витрати та зосередитись на ключових бізнес-процесах. Проте, за спостереженням DB Schenker, деякі компанії передають на аутсорс лише функції складування та доставки, залишаючи митне оформлення у власному управлінні.

Після різкого скорочення попиту на фулфілмент-послуги у 2022 році, з середини 2023 року спостерігалось поступове відновлення цього сегменту. Обсяги фулфілменту зростають, і існує потенціал для виходу на довоєнні показники.

За даними ZAMMLER, інтерес до фулфілменту виявляють передусім представники електронної комерції. У контексті логістичних викликів, спричинених, зокрема, блокуванням західних кордонів, зростає потреба у

локалізованому складуванні - не лише в центральному регіоні, але й на півдні, сході та заході України.

Ще одним важливим трендом у галузі є зростаюча потреба в автоматизації логістичних процесів. Це охоплює як механізацію фізичної праці, так і впровадження програмних рішень для оптимізації управління інформаційними потоками. За оцінкою ZAMMLER, споживачі очікують наявності інформування у реальному часі щодо переміщення товарів, їх залишків на складі, етапів доставки тощо.

Інструменти автоматизації, такі як WMS (Warehouse Management Systems), TMS (Transport Management Systems), SCM (Supply Chain Management), а також GPS-моніторинг, значно підвищують ефективність логістики. Використання штучного інтелекту сприяє прозорості процесів і покращенню керованості ланцюгів постачання. Імплементация новітніх технологій є критично необхідною умовою функціонування галузі.

Дефіцит кваліфікованих кадрів ще більше посилює потребу в автоматизації. В умовах кадрового голоду автоматизація перестала бути лише інвестиційним рішенням, а стала передумовою конкурентоспроможності логістичних компаній.

3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

3.1 Шляхи адаптації логістичної інфраструктури України до нових реалій ведення бізнесу

Однією з визначальних рис логістичної інфраструктури України є її здатність до високої адаптивності в умовах змін зовнішнього середовища. Гнучкість і швидка реакція на виклики - фундаментальні характеристики логістичних систем у сучасному світі, де динаміка ринку вимагає постійної мобільності, а зупинка транспортно-логістичних процесів призводить до уповільнення торговельної діяльності, дефіциту товарів і, як наслідок, економічного занепаду.

Попри безпрецедентні виклики, зумовлені повномасштабною агресією Російської Федерації, транспортно-логістична система України виявила вражаючу стійкість. У перші місяці війни вона зазнала значного деструктивного впливу, проте зуміла оперативно перебудуватися, забезпечивши безперервне постачання критично важливих вантажів - як усередині країни, так і за її межами.

У контексті стабілізації та модернізації логістичного сектору державна політика повинна зосередитися на реалізації стратегічних інфраструктурних проєктів. Зокрема, пріоритетними є інвестиції в оновлення залізничного полотна на західному напрямку - у бік державного кордону з країнами Європейського Союзу, а також у розвиток портових потужностей на Дунаї. Одночасно необхідно посилити співпрацю з приватним сектором у межах розвитку транзитних хабів, дорожньо-транспортної інфраструктури та інтеграції євроколій у національну мережу перевезень (рис. 3.1).

Серед ключових ініціатив, які спрямовані на підвищення ефективності логістичних операцій, слід відзначити розширення вузькоколіїної залізниці,

створення мережі «сухих портів», удосконалення процедур митного оформлення, а також модернізацію прикордонних переходів з країнами ЄС. Впровадження сучасних технічних засобів для швидкого переобладнання рухомого складу з широкої на вузьку колію є критично необхідним, зважаючи на різницю у стандартах залізничної інфраструктури між Україною та країнами ЄС.



Рисунок 3.1 – Перспективи розвитку логістики в Україні

Актуальним питанням залишається збільшення пропускнуої спроможності прикордонних логістичних вузлів, особливо в контексті переорієнтації експортно-імпортних потоків у західному напрямку. Найбільшу інвестиційну привабливість мають контейнери та послуги мультимодальних перевезень, які дозволяють оптимізувати витрати часу та ресурсів.

Перспективним напрямком розвитку залишається удосконалення інфраструктури залізничних переходів на українсько-польському кордоні. Особливу увагу експерти приділяють ділянці європейської колії Ковель –

Хелм, яка має значний потенціал для збільшення обсягів перевезень. Її модернізація дозволить не лише покращити логістичні зв'язки з Польщею, а й сприятиме глибшій інтеграції України в європейський ринок.

З метою покращення логістичних можливостей України в контексті агроекспорту необхідно продовжити будівництво перевальних комплексів, розширення мережі транскордонних терміналів та розвиток річкового транспорту, зокрема у басейні Дунаю. Це дозволить зменшити навантаження на залізничні та автомобільні маршрути й забезпечити безперебійність транспортних коридорів.

У межах регіональної логістичної політики, найперспективнішими з точки зору розміщення логістичних парків та індустріальних об'єктів залишаються Київ та Київська область, Львів та Львівщина, а також Одеський регіон. Особливої уваги заслуговує потенціал Одеси як морських «воріт» України до європейського простору. Саме це місто здатне стати одним із центральних елементів логістичної екосистеми держави.

Згідно з прогнозами галузевих аналітиків, потреба в нових логістичних площах лише в Київському регіоні досягатиме 500 тис. кв. м. У зв'язку з цим очікується активізація інвестицій у багатофункціональні логістичні центри, що об'єднуватимуть зберігання, пакування, сортування, обробку й відвантаження товарів.

Одним із наймасштабніших проєктів останніх років є створення індустріального парку M10 Lviv Industrial Park, який реалізується компанією Dragon Capital за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). У рамках першої черги передбачено будівництво сухого складського комплексу площею 14 400 кв. м. У довгостроковій перспективі проєкт охоплюватиме 23,5 га, на яких розміщуватимуться шість промислових майданчиків загальною площею понад 140 тис. кв. м. Об'єкт розташований поруч із об'їзною дорогою Львова, лише за 60 км від міжнародного пункту

пропуску «Краковець» на польському кордоні. Це забезпечує йому стратегічно вигідне логістичне розташування.

Індустріальні парки в Україні розглядаються не лише як фізичні об'єкти інфраструктури, але й як потужні інструменти залучення інвестицій, формування виробничих кластерів та створення нових робочих місць. Їхні резиденти можуть розраховувати на податкові пільги, спрощені адміністративні процедури та іншу державну підтримку.

Іншим важливим прикладом є розвиток мережі індустріальних парків AgroFoodTech, що є частиною екосистеми Ukrainian Food Valley VOLIA. У рамках цього проєкту створюється Вінницький індустріальний парк, який орієнтований на розвиток харчової промисловості та переробки аграрної продукції. Проєкт передбачає будівництво 125 тис. кв. м виробничих площ та майже 15 тис. кв. м складських приміщень, а також необхідну адміністративну інфраструктуру.

Подальше зростання привабливості транспортно-логістичного сектору України значною мірою залежить від відкриття доступу до інфраструктурних об'єктів для приватного капіталу. Дерегуляція, цифровізація логістичних процесів, реалізація проєктів державно-приватного партнерства — усе це створює підґрунтя для суттєвого підвищення конкурентоспроможності української логістики на глобальному рівні.

Таким чином, логістичний сектор України демонструє не лише здатність до адаптації, а й активну динаміку розвитку. В умовах війни та глобальних економічних трансформацій Україна має унікальне вікно можливостей для інтеграції в європейську логістичну систему, зміцнення власної інфраструктурної спроможності та розбудови сучасної, ефективної, цифровізованої логістики.

3.2 Перспективи розвитку логістичної галузі в Україні

Логістична галузь України, попри численні виклики, демонструє стійке відновлення та адаптацію до нових реалій. Інвестиції в інфраструктуру, цифровізацію та стратегічні партнерства свідчать про прагнення галузі забезпечити сталий розвиток.

У 2024 році залізничний транспорт України перевіз 174,93 млн тонн вантажів, що на 17,9% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про поступове відновлення галузі після значного спаду у 2022 році. Зокрема, у січні-травні 2024 року залізницею перевезено 75,4 млн тонн вантажів, з яких 38 млн тонн призначалися на експорт.

Автомобільний транспорт також відіграє важливу роль у забезпеченні логістичних потреб країни, особливо в умовах обмеженого доступу до морських та авіаційних перевезень. Українські перевізники демонструють гнучкість та готовність працювати в складних умовах, забезпечуючи доставку вантажів навіть у прифронтові регіони.

Розглянемо інвестиції в логістику з боку аграрних холдингів, зокрема ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). У 2024 році МХП інвестував \$40,9 млн у придбання чотирьох компаній, серед яких 70% британської KK & Sons Group Ltd за \$3,9 млн. Через цю компанію МХП придбав дві логістичні компанії в Одесі — «Гермес Т» та «Ріфер Сервіс», що займаються контейнерними перевезеннями та інспекцією вантажів.

Крім того, МХП придбав 100% компанії Toni d.o.o. у Хорватії за \$14,3 млн, що дозволяє зміцнити стабільність ланцюга поставок зерна на словенських та хорватських ринках. Також агрохолдинг інвестував \$15,6 млн у «Український м'ясний хутір» та \$7,1 млн в MHP Desert Hills for Poultry Company, що розташована в Саудівській Аравії.

За підсумками 2024 року МХП отримав \$144 млн чистого прибутку, що на 1% більше порівняно з попереднім роком. Виручка залишилася

стабільною у річному вимірі - \$3,046 млрд проти \$3,021 млрд торік. Операційний прибуток (без урахування знецінення) зріс на 30% - до \$440 млн, а скоригований показник EBITDA (без урахування IFRS 16) зріс на 27% - до \$566 млн.

Агрохолдинг Kernel інвестує у створення власної флотилії для перевезення вантажів водними шляхами, що дозволяє компанії ефективніше контролювати логістичні процеси та знижувати ризики, пов'язані з транспортуванням, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційних маршрутів.

Важливим напрямом розвитку логістичної діяльності є розвиток логістичної інфраструктури в ритейлі.

Мережа супермаркетів Novus відкрила новий логістичний центр площею 40 000 кв. м у Києві. Об'єкт почав роботу в січні 2024 року і вже працює на 80% потужності. Центр оснащений сучасним обладнанням та автоматизованими системами, що дозволяє оптимізувати процеси зберігання та розподілу товарів.

Новий логістичний центр Novus об'єднав сім старих розподільчих центрів, що дозволило значно підвищити ефективність логістичних процесів компанії. Центр оснащений 18 температурними зонами, що забезпечує оптимальні умови зберігання для різних категорій товарів. Крім того, об'єкт пройшов «зелену» сертифікацію за стандартом BREEAM, що свідчить про високий рівень енергоефективності та екологічної відповідальності.

В умовах війни та енергетичних обмежень логістичні компанії активно впроваджують цифрові рішення для підвищення ефективності. Зокрема, використання M2M (Machine-to-Machine) технологій дозволяє в режимі реального часу відстежувати рух транспорту, оптимізувати маршрути та забезпечувати прозорість ланцюгів постачання. Компанія «Київстар» активно розвиває цей напрям, пропонуючи рішення для моніторингу та управління транспортними засобами.

Використання M2M-технологій дозволяє логістичним компаніям забезпечити більш точне планування маршрутів, зменшити витрати на паливо та обслуговування транспорту, а також підвищити рівень безпеки перевезень. Крім того, клієнти отримують можливість відстежувати рух своїх замовлень у режимі реального часу, що підвищує рівень довіри та задоволеності сервісом.

Однією з основних проблем залишається недосконале мобілізаційне законодавство, що ускладнює роботу водіїв та логістичних компаній. Зростає роль жінок у традиційно «чоловічих» професіях, проте для стабілізації ситуації необхідні комплексні рішення на державному рівні.

Попри ці виклики, логістична галузь України демонструє стійкість та прагнення до розвитку. Інвестиції в інфраструктуру, цифровізацію та стратегічні партнерства створюють передумови для подальшого зростання та інтеграції в європейський логістичний простір.

У 2025 році в Україні заплановано низку інвестиційних проєктів, спрямованих на відновлення та розвиток логістичної інфраструктури (табл. 3.1). Ці ініціативи охоплюють різні сфери: залізничний транспорт, порти, логістичні хаби, прикордонні переходи та індустріальні парки. Основними джерелами фінансування є державний бюджет, міжнародна технічна допомога та приватні інвестиції [26].

Щодо залізничної інфраструктури, планується будівництво євроколії 1435 мм від Чопа до Ужгорода з метою створення міжнародного логістичного хабу в Закарпатті; підготовка до реалізації проєктів будівництва євроколії від румунського кордону до Чернівців та від станції Мостиська-1 до Львова [27].

Компанія "Лемтранс" планує залучити 120 млн. дол із необхідних 150 млн. дол для закупівлі 2 тисяч нових напіввагонів, що дозволить збільшити власний вагонний парк на понад 22% [28].

Таблиця 3.1 – Заплановані інвестиційні проекти відновлення та розвиток логістичної інфраструктури України у 2025 році

Зміст проєкту	Вартість проєкту	Джерела фінансування
Будівництво євроколії 1435 мм від Чопа до Ужгорода	1,3 млрд грн (приблизно \$33 млн)	Проект міжнародної технічної допомоги ЄС CEF 2023, державний бюджет, власні кошти АТ «Укрзалізниця»
Підготовка проєктів євроколії до Львова та Чернівців	7,4 млрд грн (приблизно \$185 млн)	Очікується фінансування з міжнародної технічної допомоги, державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством
Закупівля 2 тис. нових напіввагонів компанією «Лемтранс»	\$150 млн (з них \$120 млн вже залучено)	Приватні інвестиції компанії «Лемтранс»
Будівництво глибоководного морського термінала компанією Tehahro в Одеській області	\$168,4 млн	Приватні інвестиції компанії Tehahro
Логістичні хаби Terwin Group у Києві, Львові, Одесі та Дніпрі (400 тис. кв. м)	\$703 млн (з них \$242 млн планується залучити у 2026–2027 рр.)	Приватні інвестиції компанії Terwin Group
Введення в експлуатацію 160 тис. кв. м нових логістичних площ у Київському регіоні	Н/д	Приватні інвестиції девелоперів
Відновлення 120 тис. кв. м складських площ у Київському регіоні	Н/д	Приватні інвестиції девелоперів
Модернізація МАПП «Ягодин» (відеоконтроль, новий міст, ремонт доріг, стоянки)	1,5 млрд грн (приблизно \$37 млн)	Державний бюджет України
Будівництво індустріального парку «ОДЕСА НОВА ПАРК» (16 га)	Н/д	Приватні інвестиції за підтримки держави (податкові пільги, спрощені митні процедури)

В рамках відбудови портової інфраструктури планується будівництво глибоководного морського термінала на Одещині. Аграрна компанія Tehahro планує інвестувати 168,4 млн. дол у будівництво термінала, який стане

частиною індустріального парку компанії. Термінал матиме залізничні та автомобільні під'їзди та зможе щорічно перевалювати до 6 млн тонн зернових [29].

За проєктом Terwin Group планується будівництво логістичних хабів у Києві, Львові, Одесі та Дніпрі загальною площею 400 тис. кв. м. Загальна вартість проєкту - 703 млн. дол, з яких 242 млн. дол планується залучити від інвесторів у 2026-2027 роках [30].

До кінця 2025 року очікується введення в експлуатацію 160 тис. кв. м нових логістичних площ в Київському регіоні та відновлення близько 120 тис. кв. м, які постраждали від обстрілів у 2022 році [31].

Для прикордонної інфраструктури передбачено модернізацію МАПП "Ягодин"; впровадження системи відеоконтролю та будівництво нового мостового переходу через річку Західний Буг з бюджетом 1,5 млрд грн.; капітальний ремонт автомобільної дороги М-07 та під'їздів до автотерміналів пункту "Ягодин" №2 і №3; будівництво нових стоянок для вантажного транспорту [30].

Найбільший індустріальний парк півдня України "ОДЕСА НОВА ПАРК" площею 16 гектарів планує завершення будівництва та запуск парку до кінця 2027 року.

Ці проєкти є частиною стратегії відновлення транспортної інфраструктури України, яка включає 134 проєкти у транспортній сфері з єдиного пакету інвестицій на 2025 рік. Більшість із них перебувають на стадії концепції або підготовки проектної документації.

ВИСНОВКИ

Одним із визначальних чинників, що впливають на конкурентоспроможність держави на міжнародному рівні, є логістика, оскільки саме вона забезпечує основу для розвитку зовнішньої торгівлі. Вона створює умови, в яких відбувається переміщення як матеріальних ресурсів, так і інформаційних потоків між учасниками ринку.

В ході роботи були зроблені такі висновки:

1. Кожна складова логістичної інфраструктури виконує унікальну функцію. Транспортні засоби є основними каналами доставки товарів і забезпечують доступність навіть до віддалених територій. Склади та розподільчі центри виступають логістичними вузлами, де зберігаються товари та оптимізується їх подальший рух. Порти й термінали забезпечують з'єднання різних видів транспорту, пришвидшуючи переміщення вантажів між регіонами та країнами. Інформаційні системи дозволяють координувати всі ці процеси з високою точністю, знижуючи ризики втрат та простоїв.

2. В міжнародній торгівлі можна виділити такі основні ролі логістичної інфраструктури: підвищення ефективності транспорту, сприяння ринковому зв'язку та інтеграції, сприяння економічному зростанню та технологічним інноваціям, підвищення гнучкості та стійкості ланцюга поставок, підтримка зеленої економіки та сталого розвитку.

3. Економічне зростання будь-якої держави нерозривно пов'язане з функціонуванням підприємств, з рівнем його логістичної діяльності. Аналіз валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності показав, що у 2022 році транспорт, складська діяльність, пошта та кур'єрські послуги склали 3,94% ВВП країни. В 2023 та 2024 роках ця частка вже збільшилась до відповідно 4,36 та 4,61%, тоді як у довоєнні роки ця частка перевищувала 6%. У країнах ЄС цей показник коливається від 6,5% до 10%. Повномасштабне вторгнення росії завдало серйозної шкоди логістичній

інфраструктурі, що потребує швидкої оцінки збитків і трансформації логістичної системи для створення нових маршрутів доставки.

Проблеми в логістичному секторі України виникли ще до повномасштабної війни. Пандемія COVID-19 суттєво змінила глобальні тенденції – ланцюги постачань почали концентрувати ближче до кінцевого споживача або виробничого осередку, що сприяло процесу локалізації. Проте вже у 2022 році бізнес в Україні опинився у критичній ситуації: повністю припинилось авіасполучення, морські порти були заблоковані або окуповані, суттєво постраждала автомобільна, залізнична та складська інфраструктура.

4. Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі України впродовж 2016-2023 років демонструє зростання обсягів експортно-імпортних операцій, хоча спостерігаються коливання в окремі роки. У період з 2016 до 2021 року зафіксовано стабільне збільшення обсягів як імпорту, так і експорту, за винятком 2020 року, коли через глобальні наслідки пандемії COVID-19 спостерігалось тимчасове зниження зовнішньоторговельної активності. Пікові показники були досягнуті у 2021 році, однак уже в 2022-2023 році зафіксовано значне скорочення обсягів торгівлі.

Основу структури експорту формували три групи товарів: зернові культури (30,7%), жири та олії (14,2%) і насіння олійних культур (8%). Також через морські шляхи експортувалися товари металургії (16 млрд. дол), хімічної промисловості (2,7 млрд. дол), мінеральних добрив (8,42 млрд. дол) тощо. Важливу роль у забезпеченні стабільності експорту відіграє реалізація Чорноморської зернової ініціативи, а також активна співпраця з країнами Європейського Союзу, що мають спільний сухопутний кордон з Україною.

Аналіз структури зовнішньоторговельних операцій за видами транспорту показав, що у 2022 році Україна імпортувала понад 30 млн тонн товарів, із яких найбільша частка припала на автомобільний (11 млн тонн) і залізничний (9,89 млн тонн) транспорт. Найбільші обсяги експорту були здійснені морським транспортом - понад 53 млн тонн.

Незважаючи на активне використання річкових портів, вони не здатні повноцінно компенсувати пропускну здатність морських портів через:

- річну обробну спроможність до 10 млн тонн проти 250 млн тонн у морських портах;
- обмеження за типом суден (можливість заходу лише малотоннажних барж);
- знижений обсяг вантажопотоку через фізичні та логістичні обмеження.

5. В умовах значного руйнування логістичної системи країни, відбулись серйозні структурні зміни:

- підприємства змушені були замінити морське транспортування на автотранспорт і залізницю, перенаправивши маршрути із південних регіонів на захід країни;
- відбулося переосмислення підходу до зберігання продукції – відмовилися від великих обсягів накопичень, оскільки у разі обстрілів склади можуть бути знищені;
- кардинально змінилися складські стратегії – компанії були змушені швидко перемістити запаси на відносно безпечні території на заході України, де відповідної інфраструктури не вистачало.

Війна завдала серйозної шкоди логістичній інфраструктурі. Станом на червень 2022 року в Київській області було знищено 382 000 кв. м логістичних площ, зокрема майже 340 000 кв. м чистих складських площ, що дорівнює 22 % загального обсягу в регіоні. Серед постраждалих - логістичні об'єкти компаній МХП, Rozetka, Фокстрот, Fozzy Group, АТБ, NOVUS, Good Wine, Watsons, SAVService тощо.

6. У теперішніх умовах та з поглядом у майбутнє, бізнесу необхідно адаптувати логістику до нової реальності. Серед основних напрямів трансформації – відмова від тривалого зберігання великих партій товарів, висока гнучкість складських потужностей, ускладнення й розгалуження

логістичних маршрутів. Також важливо зосередитись на потребах кінцевого споживача, прогнозуванні попиту, плануванні логістичних процесів та систематичному вдосконаленні механізмів доставки.

У 2025 році в Україні заплановано низку інвестиційних проєктів, спрямованих на відновлення та розвиток логістичної інфраструктури. Ці проєкти є частиною стратегії відновлення транспортної інфраструктури України, яка включає 134 проєкти у транспортній сфері з єдиного пакету інвестицій на 2025 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності : навч. посіб. / В. Г. Алькема, О. С. Кириченко. Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2016. 350 с.
2. Гірна О. Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19 / О. Б. Гірна // Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
3. Експорт та імпорт під час війни [Електронний ресурс]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyni-shcho-zminilosya-zaraz-ostanni-novini-50273044.html>.
4. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. Київ : КНЕУ, 2000. 148 с.
5. Колесников С. О. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України / С. О. Колесников, В. В. Володченко // Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1 (59). С. 49–56. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-49-56](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56).
6. Логістика війни [Електронний ресурс]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pidchas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezheniya-na-perevezennya-50231625.html>.
7. Логістика під час війни [Електронний ресурс]. URL: <https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistika-pid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214>.
8. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
9. Реальний сектор економіки України в умовах системних викликів / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2021. 83 с.
10. Складська нерухомість: під час війни втрачено 22% площ у

Київському регіоні [Електронний ресурс]. URL: <https://cbre-expandia.com/uk/skladaska-neruhomist-pid-chas-vijni-vtracheno-22-ploshh-u-kiyivskomu-regioni/>.

11. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРО». 2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu>.

12. Як змінилася логістика під час повномасштабної війни [Електронний ресурс]. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyini_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651.

13. European Business Association. Обговорення стану логістики в Україні у 2022 році [Електронний ресурс]. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny>.

14. Економпедія. [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11031425->

15. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

16. Торгівля 2022 за видами транспортних перевезень. [Електронний ресурс]. URL: https://export.gov.ua/news/4413torgivlia_2022_roku_z_vidami_transportnikh_perevezen

17. Аудит збитків, понесених внаслідок війни. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>

18. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошуки ресурсів. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logisticna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>

19. По дорозі: українська транспортно-логістична галузь проходить шлях від ступору на початку війни до інтеграції у євромережі. [Електронний ресурс]. URL: <https://logist.fm/publications/ekonomika-ukrayini-ta-logistichniy-sektor-pid-chas-viyni-problemi-modernizaciyi-ta>

20. По дорозі: українська транспортно-логістична галузь проходить шлях від ступору на початку війни до інтеграції у євромережі. [Електронний ресурс]. URL: <https://delo.ua/transport/po-dorozi-ukrayinska-transportno-logisticna-galuz-proxodit-slyax-vid-stuporu-na-pochatku-viini-do-integraciyi-u-jevromerezi/>

21. Зміна тенденцій: підсумки 2022 року на ринку складської логістики. [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2022-skladskoi-logistiki/>

22. МХП інвестував \$40,9 млн у міжнародні компанії 2024 – Finway. URL: https://finway.com.ua/mhp-investuvav-mln-kompaniyi-ukrayiny/?utm_source=chatgpt.com

23. МХП отримав \$144 млн річного прибутку - AgroPortal.ua. URL: https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/mhp-otrimav-144-mln-richnogo-pributku?utm_source=chatgpt.com

24. Novus планує відкрити в Україні єдиний Novus Logistics Center. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/novus-logistichnij-centr-2024/?utm_source=chatgpt.com

25. Мережа Novus підбиває підсумки 2024 року. URL: https://rau.ua/novyni/novus-pidbivaie-pidsumki-2024-roku/?utm_source=chatgpt.com

26. 5 млрд. дол. на транспортну сферу: які проєкти Україна презентувала у Берліні. Європейська правда. URL: https://www.eurointegration.com.ua/experts/2024/06/13/7188041/?utm_source=chatgpt.com

27. Український інститут майбутнього - Кадровий резерв

майбутнього. URL: https://uifuture.org/publications/oglyad-bezpekovyh-aspektiv-diyalnosti-biznesu-v-period-z-05-po-11-sichnya-2025/?utm_source=chatgpt.com

28. В Мінфіні назвали пріоритетні напрямки фінансування транспортної галузі на 2025 рік - Центр транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/news/2024/12/30/v_minfini_nazvali_prioritetni_napryamki_finsuvannya_transportno_galuzi_na_2025_rik_81558?utm_source=chatgpt.com

29. У столичному регіоні до кінця 2025 року очікується введення в експлуатацію 160 тис. кв. м нових логістичних площ – CBRE. URL: https://ua.interfax.com.ua/news/economic/911162.html?utm_source=chatgpt.com

30. Індустріальний парк в Одесі. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%BA_%D0%B2_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%96?utm_source=chatgpt.com

31. 134 проекти із єдиного пакету інвестицій на 2025 рік стосуються транспортної сфери - Центр транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/02/14/transportno_sferi_stosuyutsya_134_proekti_iz_edinogo_paketu_investitsiy_na_2025_rik_81966?utm_source=chatgpt.com

32. Функціональна логістика. Навчальний посібник. / Уклад. В. В. Боковець, О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВФЕУ, 2024. 159 с. URL: https://iq.vntu.edu.ua/method/getfile.php?fname=170313.pdf&x=1&card_id=84053&id=170313

33. Логістика : електронний навчальний посібник / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018. 171 с. URL: https://ecopy.posibnyky.vntu.edu.ua/txt/2018/Bezsmertna_moroz_bilok_shvarz_logistika_np_p023.pdf

34. Бойко В. А. Логістичні аспекти експорту зерна Україною / Безсмертна О. В., Тупчий В. І., Бойко В. А. // матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих

науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2025)». Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/24783>

35. Галайдюк О. С. Особливості логістичної діяльності промислових підприємств / Безсмертна О. В., Галайдюк О. С., Притуляк В. В // матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «МОЛОДЬ В НАУЦІ: ДОСЛІДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ (МН-2025)». Електронне наукове видання матеріалів конференції. Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/24823>

36. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Логістика») / Уклад. О. В. Безсмертна, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2022. 61 с.

ДОДАТОК А (обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «ПЕРСПЕКТИВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ»

Тип роботи бакалаврська кваліфікаційна робота
(БКР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 11,94%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

_____ Боковець В.В., в.о. зав. каф. ПЛМ _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

_____ Шварц І.В., гарант ОПП _____
(прізвище, ініціали, посада)

_____ (підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

_____ Безсмертна О.В., доц. каф. ПЛМ _____
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____
(підпис)

_____ Галайдюк О. С. _____
(прізвище, ініціали)

ДОДАТКО Б
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

**«ПЕРСПЕКТИВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВІЙНИ»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-21б
спеціальності 073 «Менеджмент»

Галайдюк О. С.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Безсмертна О. В.

Вінниця-2025

Таблиця 1 – Функції елементів логістичної інфраструктури

Елементи логістичної інфраструктури	Функції
Транспортні засоби (авіаційні, морські, залізничні, автомобільні)	Забезпечують фізичне переміщення товарів між пунктами виробництва, зберігання та споживання; охоплюють як міжнародні, так і внутрішні перевезення; формують мережу доступності навіть у віддалені регіони; виконують функцію з'єднання логістичних ланцюгів; дозволяють варіювати швидкість і вартість доставки залежно від виду транспорту.
Склади та розподільчі центри	Служать місцями зберігання товарів до моменту їх подальшого транспортування; забезпечують обробку вантажів, сортування, пакування; оптимізують наявність продукції в системі постачання; сприяють зменшенню витрат на транспортування; підвищують оперативність обслуговування клієнтів.
Порти й термінали	Здійснюють перевантаження товарів між різними видами транспорту; є ключовими пунктами для зовнішньоекономічної діяльності; прискорюють транзит вантажів; знижують витрати часу та коштів за рахунок централізації логістичних операцій; забезпечують митні, документальні та логістичні послуги.
Інформаційні системи	Координують рух товарів та забезпечують точність у виконанні логістичних операцій; дозволяють здійснювати моніторинг у режимі реального часу; покращують обмін даними між учасниками логістичного ланцюга; підвищують прозорість процесів; сприяють прийняттю оперативних і стратегічних рішень.

Таблиця 2 - Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності у фактичних цінах

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Випуск товарів і послуг у ринкових цінах, млн. грн	5420433	6721741	8037021	8927367	9291883	12176378	5191028	6627961	7658659
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, млн. грн	341938	420484	503326	582500	594010	669354	204547	289201	353054
Питома вага транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської Діяльності, %	6,31	6,26	6,26	6,52	6,39	5,50	3,94	4,36	4,61

Таблиця 3 - Динаміка експорту та імпорту, млрд. дол

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Імпорт	39,3	49,61	57,19	60,8	54,37	72,84	54,53	63,57
Експорт	36,4	43,27	47,3	50,06	49,19	68,07	44,17	36,18
Сальдо	-2,9	-6,3	-9,8	-10,7	-5,2	-4,8	-10,4	- 27,39

Таблиця 4 - Структура експорту та імпорту за видами транспорту за 2022 рік

Показник	Всього	За видами транспорту			
		Автомобільний транспорт	Залізничний транспорт	Морський транспорт	Інші види транспорту
Імпорт за вартістю					
- млрд. дол	54,53	34,85	7,17	6,28	6,23
- %	100	64%	13	12	11
Імпорт за обсягом					
- млн. тон	30,34	10,67	9,89	7,16	2,62
- %	100	35	33	24	9
Експорт за вартістю					
- млрд. дол	44,17	16,23	9,05	17,86	1,03
- %	100	36,5	20,5	40,5	2,3
Експорт за обсягом					
- млн. тон	99,75	12	33,73	53,86	0,16
- %	100	12	33,8	54	0,2

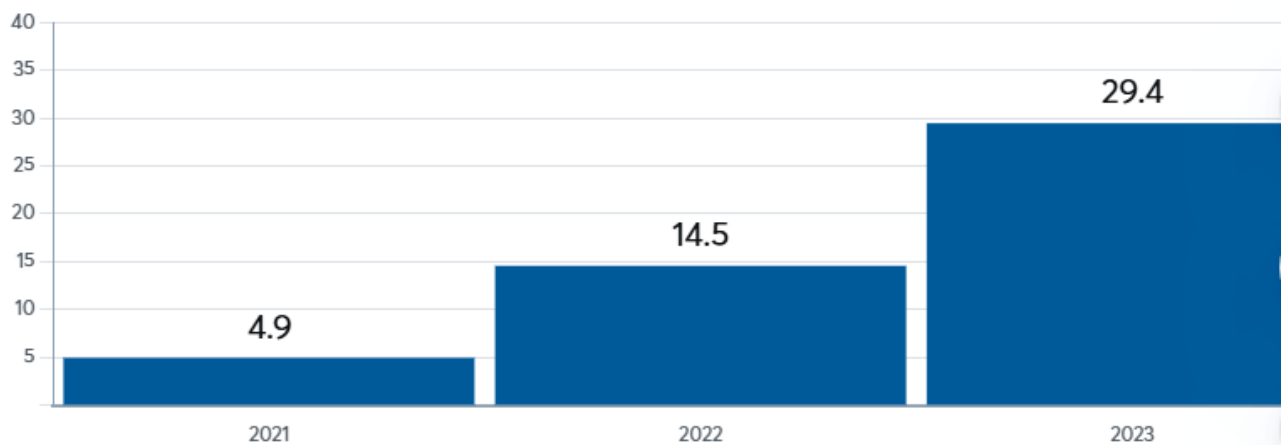


Рисунок 1 - Вантажообіг через морські порти Дунайського регіону, млн тонн

Таблиця 5 – Заплановані інвестиційні проекти відновлення та розвиток логістичної інфраструктури України у 2025 році

Зміст проєкту	Вартість проєкту	Джерела фінансування
Будівництво євроколії 1435 мм від Чопа до Ужгорода	1,3 млрд грн (приблизно \$33 млн)	Проект міжнародної технічної допомоги ЄС CEF 2023, державний бюджет, власні кошти АТ «Укрзалізниця»
Підготовка проєктів євроколії до Львова та Чернівців	7,4 млрд грн (приблизно \$185 млн)	Очікується фінансування з міжнародної технічної допомоги, державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством
Закупівля 2 тис. нових напіввагонів компанією «Лемтранс»	\$150 млн (з них \$120 млн вже залучено)	Приватні інвестиції компанії «Лемтранс»
Будівництво глибоководного морського термінала компанією Tehahro в Одеській області	\$168,4 млн	Приватні інвестиції компанії Tehahro
Логістичні хаби Terwin Group у Києві, Львові, Одесі та Дніпрі (400 тис. кв. м)	\$703 млн (з них \$242 млн планується залучити у 2026–2027 рр.)	Приватні інвестиції компанії Terwin Group
Введення в експлуатацію 160 тис. кв. м нових логістичних площ у Київському регіоні	Н/д	Приватні інвестиції девелоперів
Відновлення 120 тис. кв. м складських площ у Київському регіоні	Н/д	Приватні інвестиції девелоперів
Модернізація МАПП «Ягодин» (відеоконтроль, новий міст, ремонт доріг, стоянки)	1,5 млрд грн (приблизно \$37 млн)	Державний бюджет України
Будівництво індустріального парку «ОДЕСА НОВА ПАРК» (16 га)	Н/д	Приватні інвестиції за підтримки держави (податкові пільги, спрощені митні процедури)