

Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, +38(0332)72-01-23, Totska.Olesia@vnu.edu, ORCID ID: 0000-0003-4748-2134

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Павлова Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі, +38(0332)72-01-23, pavlova.olena@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8696-5641

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Мохнюк Анна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і торгівлі, +38(0332)72-01-23, annamokhniuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5583-6698

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Гупало Володимир Володимирович, аспірант кафедри економіки і торгівлі, +38(0332)72-01-23, gvova0100@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-6590-1289

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Кодня Сергій Григорович, студент кафедри економіки і торгівлі, +38(0332)72-01-23, skodnya2003@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-5344-7546

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Повномасштабна війна в Україні кардинально трансформувала логістичний ринок, спричинивши порушення ланцюгів постачання, руйнування транспортної інфраструктури, ускладнення комунікації між учасниками логістичних процесів та зростання вартості логістичних послуг. Це зумовило необхідність перегляду управлінських стратегій і налагодження ефективних комунікаційних каналів у кризових умовах.

Мета статті полягає в аналізі викликів і перспектив розвитку логістичного ринку України в умовах війни, оцінці його адаптаційного потенціалу та формулюванні напрямів підвищення ефективності та стійкості логістичних процесів.

Матеріали та методи. Теоретичною базою слугували наукові публікації, аналітичні звіти, статистичні джерела. У дослідженні застосовано системний, міждисциплінарний та функціональний підходи, що дозволили комплексно охопити логістичну проблематику в кризових умовах.

Результати. Виокремлено ключові дестабілізаційні чинники логістичного середовища, зокрема порушення горизонтальної й вертикальної комунікації, кадровий дефіцит і релокацію підприємств. Запропоновано напрями модернізації логістичних комунікацій: цифрові платформи, інтегрованість систем, міжнародна координація. Обґрунтовано механізм регулювання логістичного ринку на основі гнучкості, відкритості та інтегрованого управління.

Ключові слова: логістика, комунікація, воєнні ризики, цифровізація, мультимодальні перевезення, економічна безпека, регулювання ринку, післявоєнне відновлення.

Totska Olesia, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management, +38(0332)72-01-23, Totska.Olesia@vnu.edu, ORCID ID: 0000-0003-4748-2134

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Pavlova Olena, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Trade, +38(0332)72-01-23, pavlova.olena@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-8696-5641

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Mokhniuk Anna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Trade, +38(0332)72-01-23, annamokhniuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5583-6698

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Gupalo Volodymyr, Postgraduate student of the Department of Economics and Trade, +38(0332)72-01-23, gvova0100@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-6590-1289

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Kodnia Serhii, Student of the Department of Economics and Trade, +38(0332)72-01-23, skodnya2003@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-5344-7546

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

UKRAINE'S CONTEMPORARY LOGISTICS MARKET IN WARTIME: COMMUNICATION, CHALLENGES, AND PROSPECTS

Abstract. *The full-scale Russian invasion of Ukraine has radically transformed the country's logistics landscape. The war has led to the destruction of transportation infrastructure, the closure of seaports, the disruption of supply chains, and an overall increase in the cost of logistics operations. A particularly critical aspect of these disruptions is the breakdown of communication across the logistics chain among businesses, government authorities, customs services, international partners, and humanitarian actors. These challenges have necessitated urgent strategic adjustments and the implementation of adaptive, digitally supported communication solutions.*

Purpose. *This article aims to analyze the main challenges and strategic prospects of Ukraine's contemporary logistics market in wartime conditions, with a particular emphasis on communication flows. It also seeks to evaluate the market's adaptive potential and to formulate directions for enhancing the resilience, transparency, and efficiency of logistics processes through improved communicative and managerial mechanisms.*

Materials and Methods. *The research is grounded in recent scientific publications, analytical reviews, government and institutional reports, and macroeconomic data. The methodological foundation integrates a systemic approach, an interdisciplinary perspective, and a functional analysis of logistics management under crisis conditions.*

Results. *The study identifies key destabilizing factors impacting the logistics sector in wartime, including physical damage, increased transportation costs, staff shortages, and the fragmentation of communication links. The findings emphasize the role of digital platforms, real-time tracking systems, and inter-organizational coordination tools in restoring and optimizing logistics operations. Special*

attention is given to the development of communication infrastructure as a core enabler of resilient supply chains. Furthermore, the article outlines a regulatory model for market stabilization that integrates flexibility, transparency, and international harmonization.

Keywords: logistics, communication, wartime risks, digitalization, multimodal transportation, economic security, market regulation, post-war recovery.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні стала визначальним фактором трансформації логістичного ринку, що наразі функціонує в умовах високої турбулентності, ризиків та невизначеності. Збройна агресія спричинила масштабні порушення у ланцюгах постачання, зруйнувала значну частину транспортної інфраструктури (мости, дороги, залізничні колії), унеможливила функціонування морських портів та ускладнила переміщення вантажів. Ці обставини поставили українські підприємства перед потребою пошуку альтернативних маршрутів та рішень для забезпечення експортно-імпортних операцій.

Поряд із фізичними обмеженнями зросли витрати на логістичні послуги, транспортування, страхування та безпеку вантажів, що призвело до підвищення собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. У нових умовах активізувалося використання залізничного транспорту, зросла роль мультимодальних перевезень та цифрових технологій, зокрема GPS-моніторингу, блокчейну та автоматизованих систем управління логістичними процесами.

Водночас важливою умовою ефективного функціонування логістичних процесів в умовах воєнного часу є налагоджена комунікація між усіма учасниками логістичного ланцюга – постачальниками, транспортними операторами, митними та прикордонними службами, гуманітарними організаціями та споживачами. Застосування цифрових комунікаційних платформ, у тому числі систем електронного документообігу, GPS-відстеження в реальному часі, чат-ботів та дашбордів для оперативного управління ризиками, дозволяє суттєво підвищити прозорість, точність та швидкість прийняття рішень.

Додатковим викликом стало переміщення бізнесу до безпечніших регіонів, що супроводжувалося зростанням попиту на складські приміщення та зміною

логістичних маршрутів. Водночас загострилася проблема дефіциту кваліфікованого персоналу через мобілізацію та еміграцію фахівців. Це підвищує навантаження на підприємства, що прагнуть зберегти операційну ефективність та адаптуватися до нестандартних умов.

Разом з тим, криза створила передумови для розвитку нових форматів логістичної взаємодії. Зокрема, відзначається спрощення митних процедур, активізація гуманітарної логістики та поглиблення міжнародної співпраці, що відкриває нові можливості для інтеграції України в європейський логістичний простір.

У зазначених умовах зростає значення державної політики у сфері логістики, зокрема щодо відновлення транспортної інфраструктури, будівництва нових складів та впровадження екологічно сталих логістичних рішень. Формування науково обґрунтованих підходів до модернізації логістичної системи України потребує комплексного дослідження викликів, адаптаційних механізмів і стратегічних перспектив. Це обумовлює необхідність переосмислення ролі логістики у системі економічної безпеки держави та визначення векторів її післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання функціонування та трансформації логістичного ринку України в контексті сучасних викликів отримало значну увагу в науковій літературі. Дослідження логістичної ефективності підприємств в умовах мінливої ринкової кон'юнктури здійснює Величко Я. І., який пропонує комплексну оцінку результативності логістичної діяльності підприємств як основу для формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання [1].

У контексті удосконалення логістичних стратегій підприємств, що функціонують на ринку транспортних послуг, актуальні підходи представлено у працях Самостяна В. Р., Павлової І. О. та Придюка В. М., які акцентують на необхідності адаптивного управління логістикою в умовах зростання зовнішніх ризиків [2]. Глобальні ринкові тренди, що впливають на розвиток логістики,

аналізуються у роботі Литвиненка С. Л. та співавт., де виокремлено можливості України в контексті інтеграції до міжнародного логістичного простору [3].

Загальні тенденції світового ринку логістичних послуг та стратегічні вектори його розвитку систематизовано у дослідженнях Артюх Т. М. та ін., які також підкреслюють актуальність цифровізації логістичних процесів [4]. Ці підходи поглиблює Загурський О. М., акцентуючи на трансформаційних змінах логістичної галузі в умовах динамічного ринку [5].

Особливий акцент на специфіку логістики в торговельному секторі, зокрема при виході підприємств на ринки ЄС, зроблено у роботі Гуштан Т. В. [6], а трансформацію транспортно-логістичних послуг в умовах постійної нестабільності розглянуто у працях Новальської Н. І. та співавт. [7].

Оцінку ефективності діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні з урахуванням структурних змін подають Клименко В. В. та Лозова Г. М., наголошуючи на потребі підвищення рівня сервісу та інноваційного переосмислення [8]. Аналіз логістичного ринку в умовах євроінтеграції провели Самойленко Б. В. та співавт., обґрунтовуючи вплив зовнішньої інтеграції на структурну перебудову галузі [9].

З теоретико-методологічного боку важливим є дослідження, у якому запропоновано концептуальну модель механізму регулювання логістичного ринку, засновану на поєднанні державного управління, економічних інструментів та саморегуляції [10]. Водночас Шкуренко О. В. та Григоренко А. В. висвітлюють стратегічні напрями розвитку логістичного сектора, що включають екологізацію, модернізацію інфраструктури та цифрову трансформацію [11].

Проблеми функціонування логістичної системи в умовах війни системно досліджуються у роботі Лихолата С. М. та Гаврилюка М., які окреслюють зміни в логістичних потоках, викликані руйнуванням інфраструктури та обмеженням традиційних маршрутів [12]. Додаткові статистичні дані про логістичне обслуговування подані у звітах на порталі «Вища освіта в Україні», що використовуються як індикатори рівня послуг [13].

Михайлик Н. І. детально аналізує нові виклики, що постали перед транспортною логістикою в умовах війни, зокрема дефіцит кадрів, нестачу інвестицій та зростання витрат [14]. Перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні, з урахуванням цифровізації та автоматизації процесів, розкриваються у дослідженнях Молнар О. С. та Горніцького С. І. [15]. Нарешті, Сливка Я. В. та співавт. формулюють стратегічну модель розвитку транспортно-логістичної системи України в повоєнний період, зокрема в частині створення логістичних регіонів [16].

Доповненням до вищезазначених досліджень є праця, в якій наголошується на ролі інтернет-бізнесу як важливої складової сучасної логістики, особливо в частині комунікацій та інтеграції цифрових інструментів [17].

Таким чином, попри наявність вагомих теоретичних і практичних напрацювань у сфері логістики, значна частина досліджень потребує продовження в напрямі формування стратегій відновлення та модернізації логістичної інфраструктури України в умовах та після завершення воєнних дій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу дослідників до питань функціонування логістичного ринку в Україні, зокрема в аспектах стратегічного управління, трансформації логістичних систем та інтеграції в європейський простір. Водночас, більшість наявних досліджень зосереджується на загальних тенденціях і не охоплює в повному обсязі комплекс нових викликів, спричинених повномасштабною війною. Особливо недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптаційних можливостей логістичних операторів, механізмів регулювання логістичного ринку в умовах військової загрози, стратегій післявоєнного відновлення транспортно-логістичної інфраструктури, а також формування стійкої логістики як елемента економічної безпеки держави.

Метою дослідження є аналіз викликів та перспектив розвитку логістичного ринку України в умовах війни, оцінка його адаптаційних можливостей та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності й стійкості

логістичних процесів як у період збройного конфлікту, так і на етапі післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний логістичний ринок України перебуває у стані глибокої трансформації через війну, що суттєво змінила його структуру та операційні процеси. Руйнування транспортної інфраструктури, блокада морських портів та складнощі з перетином кордону змусили компанії шукати нові логістичні рішення. Основними напрямками розвитку стали розширення залізничних перевезень, активне використання автомобільного транспорту та інтеграція в європейську логістичну систему.

Таким чином, війна стала каталізатором стрімкої перебудови логістичної інфраструктури, яка проявляється в диверсифікації транспортних маршрутів і поступовому відході від традиційної залежності від морських перевезень. Це вимагає глибокого переосмислення функціональної структури логістичних потоків.

Логістичні підприємства все більше потребують перегляду своїх стратегій розвитку та управління, поєднуючи стратегічні та тактичні підходи для забезпечення ефективного функціонування в довгостроковій перспективі [9]. Це зумовлено зростаючою нестабільністю ринкового середовища, зміною транспортних маршрутів, зростанням витрат на логістичні операції та необхідністю швидкої адаптації до кризових умов.

Зміна пріоритетів логістичного управління в умовах війни свідчить про необхідність впровадження адаптивних управлінських моделей, що поєднують гнучкість з антикризовим довгостроковим плануванням, спрямованим на зниження невизначеності.

Впровадження комплексного управління, що поєднує довгострокове планування з гнучкими тактичними рішеннями, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики та мінімізувати ризики. Особливого значення набуває цифровізація логістичних процесів, використання аналітичних технологій для прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання.

Стабільність та ефективність функціонування логістичних процесів в умовах змінюваного економічного середовища забезпечує механізм регулювання ринку логістичних послуг (рис. 1). Його результативність визначається тим, наскільки успішно він інтегрує різні інструменти та відповідає потребам і інтересам всіх учасників ринку. Вдало збалансована система регулювання сприяє створенню справедливих умов конкуренції, забезпечуючи рівний доступ до ринку для всіх учасників, незалежно від їхнього розміру чи капіталу.

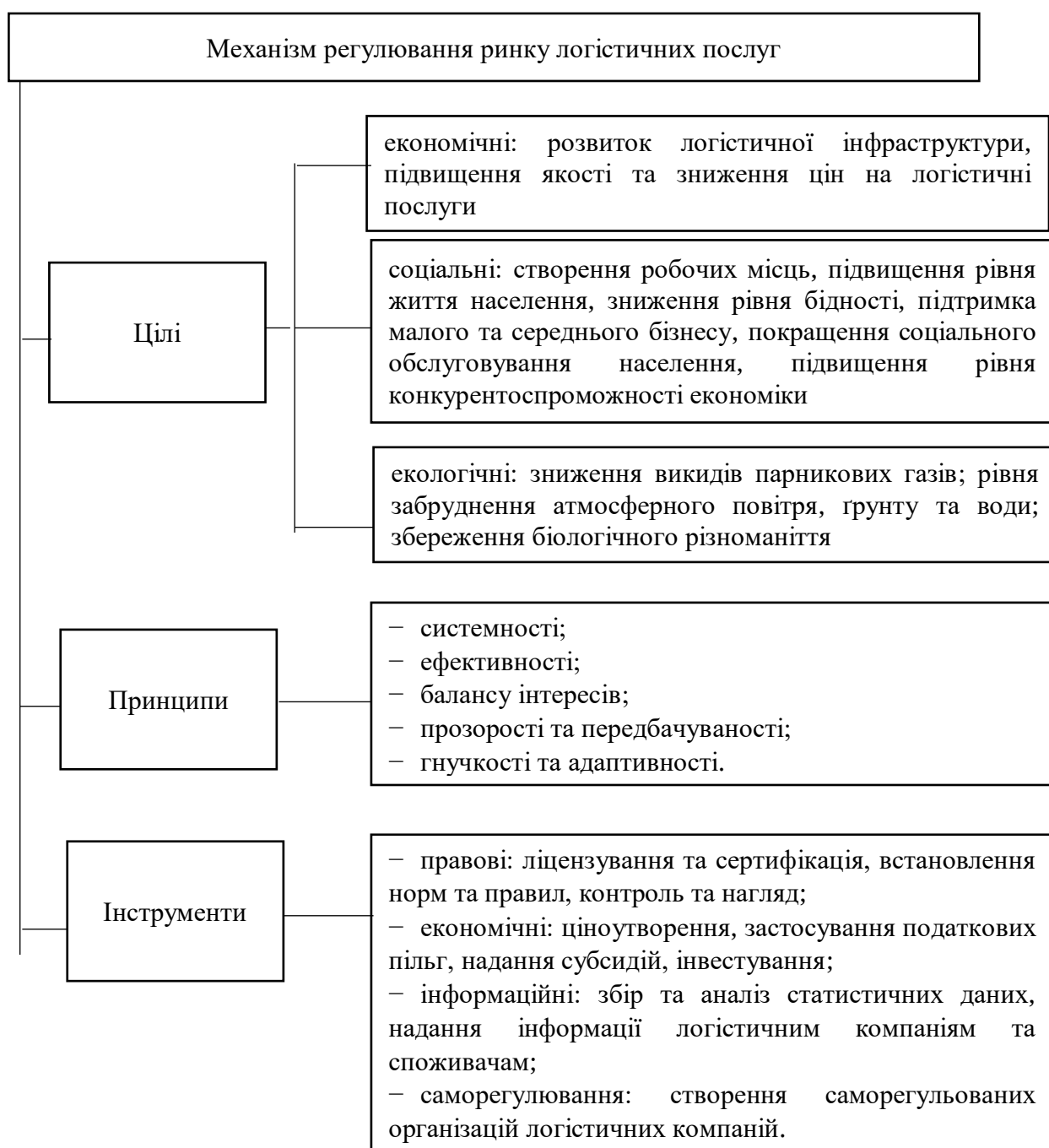


Рисунок 1 – Складові механізму регулювання ринку логістичних послуг
Джерело: Побудовано автором на основі [10].

Отже, ефективне регулювання логістичного ринку в умовах війни не лише стабілізує внутрішні процеси, а й формує передумови для майбутньої інтеграції до міжнародного логістичного простору з урахуванням принципів прозорості, стійкості та екологічної відповідальності.

Перехід України до сталого економічного розвитку та її інтеграція в європейське та світове співтовариство потребують впровадження сучасних практик взаємодії між державою і бізнесом, а також між бізнесом і суспільством, які сприятимуть зміцненню взаємної відповідальності всіх учасників соціального процесу та створенню умов для подальшого стабільного розвитку, орієнтуючись на врахування широкого спектра інтересів [11].

В умовах війни логістична галузь стикається з численними викликами, які значно ускладнюють ефективне управління процесами постачання та транспортування. Нестабільність, обмеження доступу до традиційних маршрутів і ресурсів, а також підвищення рівня невизначеності вимагають від підприємств швидкої адаптації та гнучкості в прийнятті рішень.

Закриття повітряного простору значно вплинуло на логістичну систему України, оскільки авіап перевезення були повністю припинені. Крім того, вплинули й інші фактори, такі як неможливість організації довгострокових логістичних маршрутів, підвищення вартості доставки, дефіцит водіїв і персоналу, збільшення адміністративних та бюрократичних бар'єрів, технічні труднощі, зростання вартості енергоресурсів, блокування кордонів та відсутність альтернативних транспортних шляхів [12].

Одночасно спостерігалось значне скорочення обсягів логістичних перевезень: перевезення автомобільним транспортом знизилися на 19,7 %, залізничним – на 43,7 %, а річковим та авіаційним транспортом – на 90 %. Ці зниження мали суттєвий вплив на міжнародну торгівлю. У імпорتنих операціях обсяг логістичного обороту зменшився на 20–40 % в залежності від галузі, а в експортних операціях скорочення склало від 50 до 60 % залежно від сектора [13].

В умовах війни в Україні виникла значна кількість проблем системи логістики, серед них:

- на рівні країни: руйнування та пошкодження транспортної інфраструктури через військові дії; дефіцит інвестицій; недостатня нормативно-правова база; відсутність надійних статистичних даних; слабкий розвиток логістичних центрів як ключових елементів організації транспортних перевезень; зношення транспортної інфраструктури; екологічні проблеми;
- на рівні перевізника: недостатнє забезпечення основними засобами; низький рівень кваліфікації працівників; дефіцит робочої сили; завищені ціни на послуги; високий рівень зношення основних засобів;
- на рівні експедитора: низький рівень відповідальності; непрозорість ринку; незадовільна якість логістичних послуг; велика кількість компаній, що надають експедиторські послуги; завищені ціни на послуги;
- на рівні замовника: пошук способів зменшення витрат на доставку вантажу через усунення посередника-експедитора; прагнення створити власний парк основних засобів; недостатнє усвідомлення процесу надання логістичних послуг [12].

Багаторівнева складність логістичних викликів в Україні вимагає комплексного підходу до реформування галузі, який охоплює не лише відновлення інфраструктури, а й удосконалення управлінських механізмів, підтримку кадрового потенціалу та усунення нормативно-правових бар'єрів.

В умовах війни логістичний ринок України стикається з низкою серйозних викликів, які значно ускладнюють ефективне функціонування галузі:

- 1) руйнування інфраструктури, включаючи дороги, мости, залізничні колії та порти, що значно ускладнило логістичні перевезення і зменшило обсяги транспортування товарів;
- 2) блокування ключових транспортних шляхів, обмеження повітряного простору та ризики для безпеки вантажів призводять до необхідності знаходити нові альтернативні маршрути, що часто є менш ефективними та дорожчими;
- 3) відсутність необхідних інвестицій у модернізацію логістичних потужностей, а також дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та вимушену еміграцію погіршують ситуацію на ринку;

4) підвищення вартості палива, енергоносіїв та матеріалів, а також інфляційні процеси в країні спричиняють збільшення витрат на доставку та обслуговування транспортних послуг;

5) знищення природних ресурсів, забруднення довкілля та пошкодження екологічно важливих територій створюють додаткові виклики для сталого розвитку логістики.

Усі ці фактори змушують логістичні компанії шукати нові стратегії для адаптації до поточних умов і забезпечення безперервності бізнесу в умовах війни.

Незважаючи на значні труднощі, з якими українська система вантажоперевезень стикнулася на початку війни, вона змогла подолати ці виклики та забезпечити транспортування необхідних товарів до та з України. На сьогодні українські вантажоперевізники адаптувались до нових умов, переорієнтувалися та почали розвивати нові мультимодальні маршрути через європейські країни.

Основними напрямками розвитку транспортної логістики є збільшення пропускної здатності автомобільних пунктів пропуску на кордонах з країнами ЄС, удосконалення автомобільних доріг у рамках проекту Трансєвропейської транспортної мережі TEN-T, впровадження міжнародних стандартів у будівництві доріг (FIDIC), а також залучення незалежних інженерів та інших фахівців [14].

Перспективи управління логістикою дозволяють прогнозувати розвиток галузі, адаптуватися до нових умов, зокрема, технологічних та ринкових трансформацій, а також забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на глобальному рівні. Успішне управління логістикою гарантує ефективне використання ресурсів, оптимізацію витрат на транспортування та зберігання товарів, покращення якості послуг і скорочення термінів доставки.

Перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні включають:

1) інтеграція в міжнародну логістичну мережу: розвиток транзитних логістичних коридорів, спрямованих на покращення міжнародних перевезень, а також розвиток партнерств, зокрема з європейськими та азіатськими країнами;

2) адаптація нових технологій: впровадження високотехнологічних рішень, автоматизація процесів, використання сучасних систем управління складськими запасами (WMS) та електронних підходів у логістиці;

3) в Україні зростає увага до «зелених» ініціатив, які мають на меті зменшення впливу логістичних операцій на навколишнє середовище;

4) розвиток електронної комерції стимулює попит на нові методи логістичного забезпечення, сприяючи зростанню онлайн-продажів;

5) зміцнення співпраці між українськими компаніями та міжнародними партнерами для впровадження новітніх технологій і кращих практик у сфері логістики [15].

Перспективний розвиток логістики в Україні повинен ґрунтуватися на симбіозі технологічного оновлення, міжнародної співпраці та підтримки інноваційних бізнес-моделей, що дозволить створити стійку, клієнтоорієнтовану і конкурентоспроможну логістичну систему.

Три основні напрямки розвитку транспортно-логістичної системи України в повоєнний період зосереджуються на відновленні, розбудові та створенні нових логістичних регіонів, що є критично важливими для стабілізації економіки та інтеграції України в глобальні ланцюги постачань [16].

Першим і найважливішим етапом є відновлення транспортно-логістичної інфраструктури до довоєнного рівня. Враховуючи значні руйнування, спричинені війною, необхідно відновити пошкоджені дороги, мости, залізничні колії, порти та аеропорти. Це дозволить відновити стабільний рух товарів по країні та забезпечити відновлення внутрішніх і зовнішніх торгових зв'язків. Окрім цього, важливо відновити логістичні потоки в міжнародному вимірі, зокрема забезпечити ефективне функціонування пунктів пропуску на кордонах та інтеграцію з транспортними системами ЄС та іншими країнами.

Другим напрямом є розбудова та модернізація існуючих транспортних і логістичних мереж. Після відновлення інфраструктури потрібно зосередитися на розвитку нових технологій, таких як автоматизація, цифровізація логістичних процесів, впровадження сучасних інформаційних систем для управління

вантажами та складування. Це дозволить підвищити ефективність, скоротити витрати та зменшити терміни доставки, що є надзвичайно важливим для конкурентоспроможності української економіки на світовому ринку.

Останнім етапом розвитку стане будівництво нових логістичних регіонів, що сприятиме розвитку регіональної інфраструктури та залученню інвестицій. Створення сучасних логістичних хабів та індустріальних парків на сході та заході України дозволить з'єднати національну економіку з європейськими, азійськими та іншими ринками, створюючи додаткові можливості для бізнесу та сприяючи розвитку регіонів. Нові логістичні регіони також допоможуть зменшити навантаження на перевантажені транспортні вузли та знизити витрати на перевезення, створюючи умови для швидшого руху товарів через країну.

Загалом, ці три напрямки дозволять не лише відновити транспортно-логістичну систему України, але й значно підвищити її ефективність, забезпечуючи сталий економічний розвиток у майбутньому.

В умовах посиленої інтеграції у європейський логістичний простір, ключовим чинником конкурентоспроможності стає якість комунікаційних зв'язків між українськими підприємствами та міжнародними партнерами. Побудова відкритих інформаційних платформ для обміну даними, уніфікація логістичних стандартів та впровадження мультимовних каналів підтримки є важливими кроками до формування адаптивної, стійкої та орієнтованої на користувача логістичної екосистеми.

Формування нової транспортно-логістичної архітектури України після війни має спиратися на принципи стійкості, регіонального балансу та технологічного прориву, що дає змогу не лише відновити функціонування системи, а й посилити позиції України у глобальних ланцюгах постачання.

Перспективи сучасного логістичного ринку України в умовах війни зумовлені необхідністю адаптації до нових реалій, інтеграції інноваційних технологій та оптимізації логістичних процесів. Оскільки традиційні транспортні шляхи зазнали значних пошкоджень, важливим напрямком є розвиток альтернативних маршрутів і мультимодальних перевезень, що дозволить знизити

залежність від обмежених та небезпечних шляхів. Водночас, цифровізація логістичних послуг, використання систем управління ланцюгами постачання і складськими запасами стане важливим інструментом для покращення ефективності та зменшення витрат. Інвестиції в інфраструктуру, модернізація транспортних засобів та будівництво нових логістичних хабів дозволять Україні не лише відновити свою логістичну спроможність, але й стати важливим гравцем на європейському ринку. Крім того, розвиток внутрішнього виробництва, а також відновлення імпорتنих і експортних операцій відкриють нові можливості для інтеграції України у глобальні ланцюги постачання, що сприятиме економічному зростанню в умовах війни.

Висновки. Війна стала потужним деструктивним чинником, який трансформував логістичний ринок України як на рівні інфраструктури, так і на рівні управлінських стратегій. Суттєві порушення ланцюгів постачання, руйнування транспортної інфраструктури, зростання вартості логістичних операцій і кадрові втрати обумовили необхідність пошуку нових адаптивних рішень. Водночас кризовий контекст активізував розвиток альтернативних логістичних маршрутів, цифрових технологій та мультимодальних перевезень.

Дослідження підтвердило, що підвищення ефективності логістичної системи можливе лише за умов поєднання державної політики відновлення інфраструктури з управлінськими інноваціями бізнесу, спрямованими на стійкість, цифровізацію та гнучкість. Запропонований механізм регулювання ринку логістичних послуг у кризових умовах демонструє потенціал для формування нової логістичної архітектури, орієнтованої на євроінтеграцію та участь у глобальних ланцюгах створення вартості.

У післявоєнний період розвиток транспортно-логістичної системи України має базуватись на принципах стійкості, екологічної відповідальності, регіонального балансу та цифрової трансформації. Розроблені аналітичні висновки та концептуальні орієнтири можуть слугувати основою для формування державної політики та бізнес-стратегій у сфері логістики, здатної ефективно реагувати на виклики майбутнього та забезпечувати економічну безпеку держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Величко Я. І. Комплексна оцінка результативності логістичної діяльності підприємства в умовах сучасного ринку. *Економіка транспортного комплексу*, 2024. Вип. 44. С. 215–241. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.215>
2. Самостян В. Р., Павлова І. О., Придюк В. М. Удосконалення логістичної стратегії підприємства на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*, 2024. № 1. С. 285–295. URL: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i22.1371>
3. Литвиненко С. Л., Василенко І. В., Габрієлова Т. Ю., Банар К. В. Розвиток глобальних ринків перевезень і логістики: світові тренди та можливості для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.12>
4. Артюх Т. М., Тернова А. С., Григоренко І. В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник*, 2023. Вип. 16. С. 116–128. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10>
5. Загурський О. М. Сучасні тенденції розвитку логістичного ринку. *Machinery & Energetics*, 2021. Vol. 12, № 1. С. 17–24. URL: <http://dx.doi.org/10.31548/machenergy2021.01.017>
6. Гуштан Т. В. Логістика в діяльності торговельних підприємств України, що виходять на ринки ЄС. *Український журнал прикладної економіки*, 2021. Т. 6, № 1. С. 269–279. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-32>
7. Новальська Н. І., Клименко В. В., Москаленко О. І., Селіщев С. В. Особливості трансформації ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. *Наукоємні технології*, 2021. № 4. С. 389–397. URL: [10.18372/2310-5461.52.16073](https://doi.org/10.18372/2310-5461.52.16073)
8. Клименко В. В., Лозова Г. М. Ефективність діяльності підприємств на ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2021. Вип. 17(2). С. 94–108. URL: [10.15330/apred.2.17.94-108](https://doi.org/10.15330/apred.2.17.94-108)
9. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2024. № 10(1). С. 143–149. URL: [10.25313/2520-2294-2024-6-9997](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997)
10. Самойленко Б. В. Понятійне моделювання механізму регулювання ринку логістичних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2024. № 9(1). С. 89–99. URL: [10.25313/2520-2294-2024-9-10102](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10102)
11. Шкуренко О. В., Григоренко А. В. Стратегічні напрями розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 2021. Вип. 11. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06)
12. Лихолат С. М., Гаврилюк М. Аналіз ринку логістичних послуг в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.89>
13. Показник рівня логістичного обслуговування. Вища освіта в Україні. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13481/#:~:text=>
14. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2024. Вип. 20(1). С. 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
15. Молнар О. С., Горніцький С. І. Проблеми і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2024. № 5. С. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_5_12
16. Сливка Я. В., Щербан М. Д., Таранчук В. А. Перспективи економічного розвитку транспортно-логістичної системи України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2023. № 4 (1). С. 227–232. [10.25313/2520-2294-2023-4-8778](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8778)
17. Шостак, Л. В.; Мохнюк, А. М. Розвиток Інтернет-бізнесу як важливого елементу комунікацій в логістиці. *Інфраструктура ринку*, 2021, Випуск 60: 123–128. <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-23>

18. Павлова О.М., Павлов К.В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*, 2020. № 3 (35). Т.2. С. 46–51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
19. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*, 2024. № 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
20. Павлов К. В., Павлова О. М., Бортнік А. В., Гупало В. В. Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації. *Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права»*, 2023. № 1-2. С. 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf
21. Павлов К. В., Самойленко Б. В., Гупало В. В., Шульгач Н. В., Романюк Я. Ю. Ризики в системі міжнародної логістики побутової та харчової групи товарів. *Всеукраїнський Науковий Журнал «Актуальні Проблеми Інноваційної Економіки та Права»*, 2024. №3. С. 100–108. Doi: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-19>

REFERENCES:

1. Velychko Ya. I. Kompleksna otsinka rezultatyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstva v umovakh suchasnoho rynku. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 2024. Vyp. 44. S. 215–241. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.215>
2. Samostian V. R., Pavlova I. O., Prydiuk V. M. Udoskonalennia lohistychnoi stratehii pidpriemstva na rynku transportnykh posluh. *Suchasni tekhnologii v mashynobuduvanni ta transporti*, 2024. № 1. S. 285–295. URL: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i22.1371>
3. Lytvynenko S. L., Vasylenko I. V., Habrielova T. Yu., Banar K. V. Rozvytok hlobalnykh rynkiv perevezhen i lohistyky: svitovi trendy ta mozhlyvosti dlia Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.12>
4. Artiukh T. M., Ternova A. S., Hryhorenko I. V. Stan svitovoho rynku lohistychnykh posluh ta osnovni trendy yoho rozvytku. *Tovaroznachnyi visnyk*, 2023. Vyp. 16. S. 116–128. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10>
5. Zahurskyi O. M. Suchasni tendentsii rozvytku lohistychnoho rynku. *Machinery & Energetics*, 2021. Vol. 12, № 1. S. 17–24. URL: <http://dx.doi.org/10.31548/machenergy2021.01.017>
6. Hushtan T. V. Lohistyka v diialnosti torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy, shcho vykhodiat na rynky YeS. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 2021. T. 6, № 1. S. 269–279. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-32>
7. Novalska N. I., Klymenko V. V., Moskalenko O. I., Selishchev S. V. Osoblyvosti transformatsii rynku transportno-lohistychnykh posluh v Ukraini. *Naukoiemni tekhnologii*, 2021. № 4. S. 389–397. URL: [10.18372/2310-5461.52.16073](https://doi.org/10.18372/2310-5461.52.16073)
8. Klymenko V. V., Lozova H. M. Efektyvnist diialnosti pidpriemstv na rynku lohistychnykh posluh v Ukraini. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 2021. Vyp. 17(2). S. 94–108. URL: [10.15330/apred.2.17.94-108](https://doi.org/10.15330/apred.2.17.94-108)
9. Samoilenko B. V., Pavlov K. V., Pavlova O. M., Serhiichuk O. M. Analiz rozvytku rynku lohistychnykh posluh Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, 2024. № 10(1). S. 143–149. URL: [10.25313/2520-2294-2024-6-9997](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997)
10. Samoilenko B. V. Poniatiine modeliuвання mekhanizmu rehuliuвання rynku lohistychnykh posluh. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, 2024. № 9(1). S. 89–99. URL: [10.25313/2520-2294-2024-9-10102](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10102)
11. Shkurenko O. V., Hryhorenko A. V. Stratehichni napriamy rozvytku rynku lohistychnykh posluh v Ukraini. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, 2021. Vyp. 11. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-06)
12. Lykholat S. M., Havryliuk M. Analiz rynku lohistychnykh posluh v umovakh viiny. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.89>

13. Pokaznyk rivnia lohistychnoho obsluhovuvannia. Vyscha osvita v Ukraini. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13481/#:~:text>
14. Mykhailuk N. I. Osnovni vyklyky ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh viiny. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 2024. Vyp. 20(1). S. 163–172. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>
15. Molnar O. S., Hornitskyi S. I. Problemy i perspektyvy rozvytku lohistychnoho menedzhmentu v Ukraini. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 2024. № 5. S. 74–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_5_12
16. Slyvka Ya. V., Shcherban M. D., Taranchuk V. A. Perspektyvy ekonomichnoho rozvytku transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, 2023. № 4 (1). S. 227–232. 10.25313/2520-2294-2023-4-8778
17. Shostak, L. V.; Mokhniuk, A. M. Rozvytok Internet-biznesu yak vazhlyvoho elementu komunikatsii v lohistytsi. *Infrastruktura rynku*, 2021, Vypusk 60: 123–128. <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-23>
18. Pavlova O.M., Pavlov K.V. Lohistychna vzaiemodii mizh subiektamy hazotransportnoi haluzi: mekhanizm realizatsii ta perspektyvy. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya «Ekonomichni nauky»*, 2020. № 3 (35). T.2. S. 46–51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
19. Samoilenko B. V., Pavlov K. V., Pavlova O. M., Serhiichuk O. M. Analiz rozvytku rynku lohistychnykh posluh Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 2024. № 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
20. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Bortnik A. V., Hupalo V. V. Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnykh lohistychnykh system za umov hlobalizatsii. *Vseukrainskyi naukovyi zhurnal «Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava»*, 2023. № 1-2. S. 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf
21. Pavlov K. V., Samoilenko B. V., Hupalo V. V. Shulhach N. V., Romaniuk Ya. Yu. Ryzky v systemi mizhnarodnoi lohistyky pobutovoi ta kharchovoi hrupy tovariv. *Vseukrainskyi Naukovyi Zhurnal «Aktualni Problemy Innovatsiinoi Ekonomiky ta Prava»*, 2024. №3. S. 100–108. Doi: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-19>

Надійшла до редакції 19.04.2025р.