

Подолання цих бар'єрів можливе завдяки активному розвитку інновацій, міжнародному співробітництву та підтримці з боку державних і наддержавних інституцій (ООН, ЄС). Зокрема, важливу роль відіграє впровадження принципів циклічної економіки, включаючи повторне використання пакувальних матеріалів та мінімізацію відходів.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є оцінка ефективності екологічних логістичних стратегій та розробка інноваційних моделей управління сталими ланцюгами постачання.

Зелена логістика є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній. Її впровадження дозволяє компаніям одночасно досягати економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стабільності, що є необхідною умовою для успішного функціонування в умовах сучасних глобальних викликів. З огляду на світові тенденції та регуляторне посилення, інтеграція зеленої логістики перетворюється з опціонального елемента на стратегічну необхідність для будь-якої міжнародної компанії.

Зважаючи на активізацію євроінтеграційних процесів в Україні та посилення міжнародних екологічних стандартів, подальший розвиток зеленої логістики є критично важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності промислових суб'єктів. Впровадження цієї концепції сприятиме мінімізації негативного антропогенного впливу на довкілля та формуванню сталої економічної моделі держави.

### *Література*

1. Роль зеленої логістики в розвитку сталого ланцюга поставок. URL: [business-inform-2023-6\\_0-pages-33\\_39.pdf](#)
2. Europe Green Logistics Market Size, Share & Trends Analysis Report By Mode of Transportation, By Business Type (Warehousing, Distribution, and Value added services), By End-use, By Country and Growth Forecast, 2024. 2031.
3. Відновлювані джерела енергії в громадському транспорті: інновації та майбутнє URL: [Відновлювані джерела енергії в громадському транспорті: інновації та майбутнє.](#)

**УДК 338.47:656.078.8**

**Олександр Дима**

*доктор економічних наук, доцент, професор кафедри  
комерційної діяльності та логістики, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна*  
[dyma@kneu.edu.ua](mailto:dyma@kneu.edu.ua)

**Ілля Шерстов**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійна програма «Комерційна діяльність та  
логістика» КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна*  
[sherstov405@gmail.com](mailto:sherstov405@gmail.com)

## **СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

### **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS BUSINESS**

**Анотація.** У роботі досліджується стійкий розвиток логістичного бізнесу України в умовах воєнної невизначеності, що формує нову парадигму управління ланцюгами постачання та конкурентоспроможності підприємств. Показано, що деструкція транспортної інфраструктури й обмеження ресурсів стали каталізатором цифровізації, диверсифікації маршрутів та впровадження ESG-орієнтованих стратегій. Проаналізовано практики українських компаній у порівнянні з міжнародними кейсами. Обґрунтовано, що ключовими детермінантами стійкості виступають цифрова інтеграція процесів, енергоавтономність, партнерські екосистеми та розвиток людського капіталу. Зазначено, що адаптивні стратегії логістичних операторів не лише мінімізують наслідки війни, а й закладають підґрунтя для поствоєнного економічного відновлення України.

**Abstract.** This paper examines the sustainable development of Ukraine's logistics business in conditions of military uncertainty, which is shaping a new paradigm for supply chain management and business competitiveness. It shows that the destruction of transport infrastructure and resource constraints have become a catalyst for digitalization, route diversification, and the implementation of ESG-oriented strategies. The practices of Ukrainian companies are analyzed in comparison with international cases. It is argued that the key determinants of sustainability are digital integration of processes, energy autonomy, partnership ecosystems, and human capital development. It is noted that the adaptive strategies of logistics operators not only minimize the consequences of the war but also lay the foundation for Ukraine's post-war economic recovery.

**Ключові слова:** логістичні компанії, стійкий розвиток, ланцюги постачання, цифровізація, воєнна економіка, адаптивні стратегії, інноваційні рішення.

**Keywords:** logistics companies, sustainable development, supply chains, digitalization, war economy, adaptive strategies, innovative solutions.

Сучасна українська логістика стала не лише сферою забезпечення безперервного руху товарів, а й критичною основою національної стійкості в умовах війни. Збройна агресія Росії спричинила глибоку дезінтеграцію ланцюгів постачання, змінила структуру транспортних коридорів, ринкову географію та механізми операційного управління. Водночас криза стала каталізатором трансформації — прискорила діджиталізацію, диверсифікацію маршрутів і впровадження адаптивних стратегій, що підвищують гнучкість бізнесу [1].

Актуальність дослідження полягає у виявленні механізмів підвищення стійкості логістичних компаній у воєнних умовах, коли інфраструктурні ризики, кадрові втрати, обмеження капіталу та волатильність попиту формують нову парадигму функціонування ринку. Стійкий розвиток у таких умовах не означає стабільності у звичному розумінні, а характеризується здатністю системи швидко відновлюватися, зберігаючи ефективність та здатність до інновацій.

Метою дослідження є обґрунтування адаптивних стратегій і технологічних рішень, які дозволяють українським логістичним компаніям не лише виживати, а й формувати конкурентні переваги у поствоєнній економіці.

Гіпотеза роботи полягає у припущенні, що саме компанії з високим рівнем цифрової інтеграції, гнучким управлінням ризиками та диверсифікованими ланцюгами постачання демонструють найвищу адаптивність і здатність до відновлення після шоків.

За даними Міністерства інфраструктури України, у 2022–2024 роках понад 40% логістичних компаній частково або повністю змінили маршрути доставки через руйнування транспортних вузлів і блокування портів [2]. Втрата портової логістики спричинила різке зростання навантаження на автомобільний і залізничний транспорт. «Нова пошта» лише за 2023 рік інвестувала понад 1,2 млрд грн у нові сортувальні центри на заході країни, розгорнула понад 300 мобільних відділень і запровадила систему «автоматизованої маршрутизації», що дозволила скоротити час доставки на 20% у прифронтових регіонах. Компанія Meest Group змістила акценти на крос-докінг у Польщі та Румунії, створивши логістичні «мости» для безпечного перевезення вантажів між ЄС і Україною.

Ці приклади демонструють перехід від моделі централізованої логістики до мережевої конфігурації, де стійкість базується на принципі географічної і функціональної гнучкості. Подібну практику застосовує DHL, яка після початку війни переформатувала маршрути у Східній Європі, створивши тимчасові хаби у Жешуві, Любліні та Кошице для перерозподілу потоків між Україною, Польщею та Словаччиною [3].

Одним із ключових напрямів адаптації стала цифровізація логістичних процесів. В умовах руйнування фізичної інфраструктури саме IT-рішення стали базою стійкості. За даними ЄБРР, понад 60% українських логістичних компаній у 2023 році впровадили цифрові системи управління складом (WMS), а близько 45% інтегрували GPS/IoT-моніторинг транспорту. Це дозволило не лише контролювати маршрути, а й моделювати ризики в реальному часі. Укрпошта створила аналітичну панель на базі Power BI для оптимізації мережі доставки: система аналізує трафік, стан доріг, заповненість відділень і навіть безпекові ризики регіонів, автоматично перенаправляючи потоки [4].

Важливою складовою стійкого розвитку стала диверсифікація ланцюгів постачання. Якщо до 2022 року понад 70% імпорتنих вантажів в Україну надходили через чорноморські порти, то у 2024 році основні потоки переорієнтовані на західний коридор: залізничні переходи «Ягодин–Дорогуськ», «Чоп–Захонь», «Мостиська–Пшемисль». Саме на цих ділянках створюються нові мультимодальні логістичні центри, які дозволяють поєднувати залізничний, автомобільний і повітряний транспорт. Зокрема, компанія Delivery Group відкрила хаб у Львівській області для консолідації вантажів, а міжнародна Maersk оголосила у 2024 році про спільну ініціативу з українськими партнерами для розвитку сухопутних маршрутів «Black Sea Rail Corridor» між портами Румунії та Польщі.

Досвід міжнародних компаній підтверджує ефективність підходу ESG-орієнтованого управління у кризовий період. У 2023 році DB Schenker запровадила програму «Resilient Supply Chain 2030», де ключовими орієнтирами є зниження вуглецевого сліду, енергоавтономність складів і безпека персоналу. Українські компанії почали переймати ці принципи: «Нова пошта» інвестує у власні сонячні електростанції для центрів обробки посилок у Києві, Львові та Дніпрі, а Meest Express розганяє пілотний проєкт використання електромобілів для міської доставки у Львові. Ці інновації знижують енергозалежність і формують нову якість стійкості бізнесу [5].

Важливу роль у забезпеченні стійкості відіграють партнерські екосистеми. Компанії об'єднують зусилля з державними структурами, гуманітарними організаціями та міжнародними донорами. Так, програма «Логістика підтримки», ініційована Мінінфраструктури та ЄБРР, дала можливість українським логістичним операторам отримати пільгові кредити для закупівлі транспорту, відновлення складів і цифрової модернізації. Участь у програмі взяли понад 60 підприємств, серед них «САТ», «JustIn», «Делівері» та «Укрпошта». Це дозволило підтримати понад 15 тисяч робочих місць і частково компенсувати втрати від зруйнованих маршрутів [1].

Зміни відбуваються і в структурі споживчого попиту. Онлайн-торгівля, яка раніше була додатковим каналом, перетворилась на домінуючий сегмент логістичних послуг. За даними EVO Business, у 2024 році обсяг e-commerce в Україні зріс на 22%, досягнувши 280 млрд грн. Це стимулює розвиток моделей fulfillment-as-a-service, які дозволяють малим і середнім бізнесам користуватися логістичною інфраструктурою великих операторів. «Нова пошта» і Meest створили модульні склади для онлайн-магазинів, забезпечуючи повний цикл обробки замовлень — від прийому до повернень. Така гнучкість підвищує ефективність і мінімізує операційні ризики у нестабільному середовищі.

На рівні управління підприємства переходять до даних як активу. Використання аналітики великих даних (Big Data) і машинного навчання для прогнозування попиту, управління запасами та маршрутизації стає звичною практикою. Наприклад, Meest використовує алгоритми прогнозного попиту для оптимізації завантаження складів і транспортних засобів, що дозволило знизити витрати на паливо на 12% у 2024 році.

Особливої уваги потребує кадровий аспект стійкості. Понад 30% працівників логістичної галузі були змушені змінити місце проживання або залишити професію. Компанії розвивають внутрішні програми навчання і перекваліфікації: «Нова пошта» запустила Академію логістики, яка готує операторів, аналітиків і менеджерів нової генерації, а «Укрпошта» — онлайн-курси з безпеки перевезень у зоні ризику. Людський капітал стає центральною складовою стійкого розвитку, адже саме персонал забезпечує адаптивність системи на операційному рівні.

Перспективи післявоєнного розвитку галузі формуються довкола інноваційних логістичних кластерів. Найбільш динамічно розвиваються хаби у Львові, Тернополі, Хмельницькому, де концентруються склади, ІТ-компанії, митні брокери та виробники пакувальних матеріалів. У поствоєнний період саме ці регіони можуть стати новими центрами логістичної інтеграції України у європейські ланцюги постачання.

Таким чином, український логістичний бізнес довів свою здатність не лише витримувати шоки, а й перетворювати їх на можливості. Воєнна невизначеність стала драйвером

інноваційної еволюції: від класичної моделі транспортного оператора до інтегрованого цифрового партнера клієнта. Паралелі з практиками міжнародних компаній (DHL, Maersk, DB Schenker) підтверджують, що найвищу стійкість демонструють системи, які поєднують цифрову керуваність, екологічність, локалізацію ресурсів і людський капітал.

Отже, стійкий розвиток логістичних компаній України — це не лише реакція на виклики війни, а формування нової моделі конкурентоспроможності, у якій поєднуються технологічна автономність, клієнтська довіра та соціальна відповідальність бізнесу. Ця модель стає фундаментом економічної відбудови держави, її інфраструктурної безпеки та інтеграції у європейський економічний простір.

### *Література*

1. Міністерство інфраструктури України. Аналітичний звіт «Логістика України у воєнний період». Київ, 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36150.html>
2. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Resilience of Ukrainian Transport and Logistics Sector: Policy Paper 2023. London, 2023. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications.html>
3. DHL Group. Resilient Supply Chains in Eastern Europe: 2024 Report. Bonn, 2024. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/thought-leadership.html>
4. Укрпошта. Річний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/reports>
5. Deloitte Central Europe. Supply Chain and Logistics Transformation Index 2024–2025. Warsaw, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/consumer/supply-chain-logistics-index.html>

**УДК: 338.436:339.562/564**

**Андрій Закревський**

*к.е.н., доцент кафедри комерційної діяльності і логістики,  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна  
[zakrevskiy1982@gmail.com](mailto:zakrevskiy1982@gmail.com)*

**Оксана Різенко**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійна програма/спеціалізація «Комерційна діяльність і логістика»  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна,  
[rizenkooksana860@gmail.com](mailto:rizenkooksana860@gmail.com)*

## **РОЛЬ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

### **THE ROLE OF LOGISTICS ECOLOGIZATION IN STRENGTHENING THE SUSTAINABILITY OF UKRAINIAN TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES**

**Анотація.** У статті розглянуто роль екологізації логістичної діяльності у підвищенні стійкості українських транспортно-логістичних компаній в умовах воєнного часу. Проаналізовано основні напрями «зеленої» логістики для підвищення стійкості транспортно-логістичних компаній та впровадження енергоефективних технологій. Визначено основні виклики, з якими стикається Україна, шляхи їх подолання та перспективи розвитку.

**Abstract.** The article examines the role of logistics greening in enhancing the resilience of Ukrainian transport and logistics companies under wartime conditions. The main directions of “green” logistics aimed at strengthening the sustainability of transport and logistics enterprises and implementing energy-efficient technologies are analyzed. The key challenges faced by Ukraine, ways to overcome them, and prospects for further development are identified.

**Ключові слова:** екологізація логістики, стійкість, «зелена» логістика, вуглецева нейтральність, сталий розвиток

**Key words:** logistics greening, resilience, green logistics, carbon neutrality, sustainable development