

постійних змін. Їхня цінність полягає у поєднанні стратегічного бачення з гнучкістю оперативних дій, що робить бізнес більш адаптивним, інноваційним і клієнтоорієнтованим. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення моделей оцінки ефективності agile-трансформацій, аналіз впливу культурних чинників на результативність гнучких команд і пошук шляхів гармонійного поєднання гнучких і традиційних управлінських підходів.

Література

1. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20> (Дата звернення: 20.10.2025)
2. Грінченко Н. С. Особливості Agile-методологій управління проектами: Scrum, Kanban, Lean. *Управління проектами та розвиток виробництва (ХП)*. 2022. № 2. С. 19-24. URL: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/286719/280599> (Дата звернення: 20.10.2025)
3. Ільницький В. Гнучке управління проектами виробництва високотехнологічних продуктів в умовах цифровізації. *Національний університет "Львівська політехніка"*. 2024. С. 47-76. URL: [gnuchke-upravlinnya-proektami-virobnictva-visokotekhnologichnikh-produktiv-v-umovakh.pdf](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20) (Дата звернення: 20.10.2025)
4. Luna A. J. H. de O., Kruchten P., et al. State of the Art of Agile Governance: A Systematic. URL: [\(PDF\) State of the Art of Agile Governance: A Systematic Review](#) (Дата звернення: 20.10.2025)
5. Васильков Д. В. Теоретико-прикладні аспекти застосування Agile-підходів у стратегічному маркетинговому плануванні в інвестиційному банкінгу. *Простір маркетингу та торгівлі*. 2025. Вип. 21. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-02> (Дата звернення: 21.10.2025)

УДК 336.1

Павло Мороз

кандидат економічних наук

Київський Національний Університет імені Тараса Шевченка,

Київ, Україна,

pavlo.moroz.ua@gmail.com

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ЛОГІСТИЧНИХ І КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ФІНАНСОВІ РІШЕННЯ

STATE REGULATION AND SUPPORT OF UKRAINE'S LOGISTICS AND COMMERCIAL COMPANIES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY: CHALLENGES AND FINANCIAL SOLUTIONS

Анотація. Проаналізовано виклики з якими стикається логістичний сектор, а також потенційні джерела ресурсів, включно з міжнародною допомогою, державно-приватним партнерством і конфіскованими російськими активами, на основі даних міжнародних фінансових організацій щодо масштабів втрат і потреб у фінансуванні. Особливу увагу приділено необхідності створення сприятливого регуляторного середовища, розвитку інфраструктури та залученню інвестицій шляхом інституційного зміцнення й податкових стимулів.

Abstract. Based on data from international financial organizations regarding the scale of losses and funding needs, the challenges faced by the logistics sector have been analyzed, as well as potential sources of resources, including international assistance, public-private partnerships, and confiscated Russian assets. Special attention is given to the need to create a favorable regulatory environment, develop infrastructure, and attract investments through institutional strengthening and tax incentives.

Ключові слова: державне регулювання, фінансова політика, логістичні компанії, комерційні компанії, державно-приватне партнерство (ДПП), міжнародна допомога.

Key words: state regulation, state regulation, financial policy, logistics companies, commercial companies, public-private partnership (ppp), international assistance

Повоєнне відновлення України — це масштабне завдання, яке вимагає не лише колосальних фінансових ресурсів, але й стратегічного бачення, злагодженої політики та

ефективної взаємодії держави з приватним сектором. Згідно з доповіддю Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 4), підготовленою Світовим банком, Європейською комісією та ПРООН, прямі збитки, завдані війною, вже перевищують 176 мільярдів доларів США, а потреби у фінансуванні відновлення оцінюються у понад 349 мільярдів доларів. Ці оцінки охоплюють як негайні дії з ліквідації наслідків бойових дій, так і довгострокові інвестиції в ключові сектори економіки, включно з транспортною інфраструктурою, енергетикою, водопостачанням і житловим фондом.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує підтримка логістичних та комерційних компаній, які відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості економіки, постачанні товарів, перевезенні гуманітарної допомоги та реорганізації торгівельних ланцюгів. Зруйнована інфраструктура, зокрема транспортні коридори та логістичні хаби, спричинила серйозні виклики для внутрішньої торгівлі та експорту. Відновлення цих об'єктів — одне з першочергових завдань уряду, який повинен забезпечити не лише фізичну реконструкцію, але і реформування регуляторного середовища, створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, зокрема в логістичному секторі.

Національний план відновлення України розподіляє фінансові ресурси за трьома фазами: короткостроковою (2022–2023), середньостроковою (2024–2026) та довгостроковою (2027–2032). План включає понад 850 проєктів із загальним фінансовим запитом у \$750 млрд. Одним із ключових принципів реалізації плану має стати державна підтримка підприємницької ініціативи, особливо в критичних секторах, до яких належить і логістика. Створення стимулів, пільгових умов кредитування, державних гарантій та компенсацій втрат має стати частиною комплексної політики регулювання післявоєнного розвитку.

Регіональний аспект також не можна залишити поза увагою. Більшість руйнувань зосереджені у Київській, Донецькій, Луганській, Харківській, Запорізькій, Херсонській і Миколаївській областях — регіонах, які відіграють важливу роль у торгівлі, аграрному виробництві та логістиці. Саме тут слід сфокусувати пілотні проєкти відновлення логістичної інфраструктури — з державним фінансуванням, інвестиційними гарантіями та адаптованим до місцевих потреб регулюванням.

Найбільші міжнародні фінансові інституції активно долучилися до підтримки України. Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, ЄБРР, МВФ — всі ці організації не лише надають допомогу, але й пропонують нові механізми фінансування, зокрема гібридні інструменти для підтримки реформ, інфраструктури, бізнесу. Загалом ці інституції вже виділили або зобов'язалися надати понад 100 мільярдів доларів США.

Водночас стає очевидним, що для відновлення та модернізації України лише міжнародної допомоги недостатньо. Особливу роль у цьому процесі має відіграти державно-приватне партнерство (ДПП). Зокрема, залучення приватного капіталу в інфраструктурні проєкти логістичного та транспортного призначення може забезпечити як зростання економіки, так і зайнятість населення. Важливо зазначити, що розвиток ДПП вимагає модернізації законодавчої бази, цифровізації процедур, підвищення прозорості, удосконалення механізмів оцінки ризиків.

Історичні приклади — такі як "План Маршалла", німецьке «економічне диво» 1950-х років або "American Recovery and Reinvestment Act" у США — демонструють, що державне планування в поєднанні з приватними інвестиціями дає найбільш сталий ефект. Для України цей досвід має особливу цінність. Зокрема, в логістиці, де потрібне не тільки відновлення доріг, мостів, портів і залізниць, а й створення інноваційної логістичної екосистеми, здатної інтегруватися до європейського простору.

Ще одним потенційним джерелом фінансування, яке нині набирає обертів, є використання конфіскованих російських активів. На саміті G7 у червні 2024 року було погоджено механізм надання Україні позики на 50 млрд доларів за рахунок доходів від заморожених активів російського центробанку. Це відкриває нову сторінку у сфері міжнародного фінансового права і створює потужний інструмент підтримки української економіки.

Фінансова політика повоєнного відновлення має базуватись на чотирьох ключових принципах: сталості, інклюзивності, інституційної спроможності та європейської інтеграції. Державне регулювання, зокрема у сфері комерції та логістики, має сприяти впровадженню європейських стандартів корпоративного управління, створенню стимулів для розвитку внутрішнього ринку капіталів, а також підтримці малого та середнього бізнесу.

Паралельно потрібно посилити інституційну спроможність органів влади, які відповідають за реалізацію проєктів відновлення. Мова йде не лише про наявність інституцій, а й про їхню ефективність, прозорість, професіоналізм, здатність до партнерства з бізнесом. Фінансова архітектура має бути різномірною та диверсифікованою. Необхідно поєднувати гранти, позики, інвестиції, державні гарантії, програми страхування ризиків і новітні фінансові інструменти. Важливим напрямком тут є запровадження спеціальних податкових пільг для компаній, що інвестують у відновлення логістики, зокрема створення індустріальних парків, вантажних хабів, складів, транспортних вузлів тощо.

Не менш важливим є створення прозорої і стабільної регуляторної політики, яка зменшить адміністративні бар'єри, забезпечить справедливі умови конкуренції та сприятиме прогнозованості для бізнесу. У цьому аспекті критично важливим є розвиток цифрових сервісів у сфері митного, податкового та дозвільного регулювання.

Успішність повоєнного відновлення, зокрема у сфері логістики та комерції, залежить не тільки від обсягів фінансування, а й від здатності держави створити середовище, де приватний капітал зможе ефективно працювати, маючи захист, доступ до інфраструктури, ринки збуту та підтримку державних інституцій.

Загалом, майбутнє економічного зростання України значною мірою залежатиме від того, наскільки вдало буде вибудована державна політика у сфері підтримки логістичного та комерційного секторів.

Література.

1. World Bank Group, European Commission, and United Nations. 2023. "Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2): February 2022 – February 2023." Washington. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (accessed June 5, 2025).
2. National Recovery Council at the Cabinet of Ministers of Ukraine. 2022. "Ukraine Recovery Plan: Materials of the National Recovery Council at the Cabinet of Ministers of Ukraine." Kyiv. <https://recovery.gov.ua> (accessed June 5, 2025).
3. Skidmore, David, David Wessel, and Emily Asdourian. 2024. "Financing and Governing the Recovery, Reconstruction, and Modernization of Ukraine." Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/financing-and-governing-the-recovery-reconstruction-and-modernization-of-ukraine/> (accessed June 5, 2025).
4. OECD. 2023. "Public Procurement in Post-war Reconstruction of Ukraine: Main Challenges and Policy Options." Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf (accessed June 5, 2025).
5. European Commission. 2024. "Recovery and Reconstruction of Ukraine." https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en (accessed June 5, 2025).
6. Bipartisan Policy Center. 2025. "Military Assistance to Ukraine (February 2022 to January 2025)." House of Commons Library Research Briefing. <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9477/> (accessed June 5, 2025).
7. OECD. 2023. "Public Procurement in the Post-war Reconstruction of Ukraine: Main Challenges." Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf (accessed June 5, 2025).
8. World Bank Group. n.d. "Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022." <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine> (accessed June 5, 2025).
9. European Parliament Think Tank. 2024. "Legal Options for Confiscation of Russian State Assets to Support the Reconstruction of Ukraine." [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(2024\)759602](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2024)759602) (accessed June 5, 2025).