

УДК 656.1/.5:658.7

М. А. Місевич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

О. Ф. Присяжнюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.21.35

СУЧАСНІ ТРЕНДИ АДМІНІСТРУВАННЯ У ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ УКРАЇНИ

M. Mysevych,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

O. Prisiazhniuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr

THE MODERN TRENDS IN ADMINISTRATION OF THE TRANSPORT LOGISTICS IN UKRAINE

У статті проведено комплексний аналіз сучасних тенденцій в адмініструванні транспортної логістики України, що зазнала фундаментальних трансформацій внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну. Досліджено ключові виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, блокадою морських портів та зміною географії ланцюгів постачання. Визначено та систематизовано основні тренди, що характеризують адаптацію логістичної системи до умов воєнного стану.

Проаналізовано вимушену переорієнтацію вантажних потоків із морських шляхів на залізничний та автомобільний транспорт, що призвело до стрімкого розвитку логістичної інфраструктури в західних регіонах України. Розглянуто державну політику та адміністративні заходи, спрямовані на підтримку галузі, зокрема лібералізацію вантажних перевезень з ЄС ("транспортний безвіз"), цифровізацію митних та прикордонних процедур (система "еЧерга"), а також запровадження механізмів страхування воєнних ризиків.

Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій як ключового інструменту підвищення ефективності та прозорості адміністрування. Висвітлено вплив гуманітарної та військової логістики на цивільний сектор та загострення кадрової кризи в галузі. У статті представлено статистичні дані щодо зміни обсягів вантажоперевезень за видами транспорту та оцінки завданих інфраструктурних збитків. Визначено перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері.

The article provides a comprehensive analysis of current trends in the administration of transport logistics in Ukraine, which has undergone fundamental transformations as a result of the full-scale invasion of Ukraine. The key challenges related to the destruction of infrastructure, the blockade of seaports, and the changing geography of supply chains were explored. The main trends characterizing the adaptation of the logistics system to martial law conditions have been identified and systematized. The forced reorientation of cargo flows from sea routes to rail and road transport, which led to the rapid development of logistics infrastructure in the western regions of Ukraine, is analyzed. The state policy and administrative measures aimed at supporting the industry were considered, in particular, the liberalization of freight transportation with the EU ("visa-free transport"), the digitalization of customs and border procedures ("e Queue" system), as well as the introduction of military risk insurance mechanisms. The particular attention is paid to the role of digital technologies as a key tool for increasing the efficiency and transparency of administration. The impact of humanitarian and military logistics on the civilian sector and the worsening personnel crisis in the industry are highlighted. The article presents statistical data on changes in freight volumes by mode of transport and an assessment of infrastructure damage. The prospects for further scientific research in this area are identified. The promising directions are the development of

theoretical models of anti-crisis administration of logistics systems based on the unique Ukrainian experience, which may be useful for other countries in the geopolitical risk zone; the quantitative analysis of the efficiency of new logistics hubs in western Ukraine, assessment of their throughput capacity, the impact on the cost and speed of cargo delivery; the research into the long-term impact of the "transport visa-free regime" on the competitiveness of Ukrainian carriers and the integration of Ukraine's transport system into the EU market; the modeling scenarios for post-war restoration of transport infrastructure, including the role of seaports in the new geo-economic reality and the development of multimodal transportation.

Ключові слова: транспортна логістика, державне адміністрування, воєнний стан, ланцюги постачання, цифровізація, транспортний безвіз, eЧерга, логістичні хаби, інфраструктурні втрати.

Key words: transport logistics, state administration, martial law, supply chains, digitalization, visa-free travel, e-Queue, logistics hubs, infrastructure losses.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Транспортно-логістична система є однією з ключових артерій національної економіки, що забезпечує функціонування промисловості, сільського господарства, торгівлі та соціальної сфери. Її ефективність та стійкість безпосередньо впливають на конкурентоспроможність держави, її інтеграцію у світові ринки та рівень життя населення. До 2022 року логістична галузь України демонструвала стабільний розвиток, активно інтегруючись у транс'європейські транспортні мережі (TEN-T), ключову роль у яких відігравали морські порти Чорного та Азовського морів.

Повномасштабне військове вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом для всієї держави і, зокрема, для її транспортно-логістичної системи. Блокада ключових морських портів, масштабні руйнування транспортної інфраструктури (доріг, мостів, залізничних вузлів, аеропортів), тимчасова окупація значних територій та загальна мілітаризація економіки спричинили тектонічні зсуви у традиційних моделях адміністрування та функціонування логістичних ланцюгів.

В умовах, коли традиційні маршрути стали недоступними або вкрай небезпечними, виникла нагальна потреба у кардинальній перебудові всієї системи вантажних перевезень. Цей процес вимагав від державних органів влади та приватного бізнесу не лише швидкого реагування на нові загрози, але й розробки та впровадження принципово нових адміністративних підходів, регуляторних механізмів та інфраструктурних рішень. Актуальність даного дослід-

ження зумовлена необхідністю наукового осмислення та систематизації цих нових трендів в адмініструванні, які формуються в режимі реального часу і визначатимуть контури транспортної логістики України на роки вперед. Розуміння цих процесів є критично важливим для розробки ефективної державної політики, спрямованої на підвищення стійкості, гнучкості та ефективності логістичної галузі в умовах довготривалих геополітичних ризиків та повоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління транспортною логістикою є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Класичні теорії логістики та управління ланцюгами постачання, викладені у працях Д. Бауерсокса, Д. Клосса, К. Ріхтера, закладають фундаментальні принципи оптимізації матеріальних потоків. Питанням державного регулювання транспортної галузі присвячені роботи українських науковців, таких як Є.М. Сич, О.М. Полякова, В.П. Грошев.

Однак, переважна більшість існуючих наукових праць розглядає адміністрування логістики в умовах стабільної економіки та мирного часу. Фундаментальні трансформації, спричинені повномасштабною війною, ще не знайшли повного відображення в академічній літературі, що створює певний науковий вакуум. Існуючі дослідження здебільшого фокусуються на теоріях кризового менеджменту та стійкості ланцюгів постачання в загальному контексті, без глибокого аналізу унікального українського досвіду.

Тому основу для даної статті склали переважно аналітичні звіти профільних міністерств

(Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України), дані Державної служби статистики України, публікації провідних галузевих асоціацій (Європейська Бізнес Асоціація), а також численні аналітичні статті та експертні коментарі у фахових українських та міжнародних виданнях за період 2022—2025 років. Ці джерела, хоч і не є класичними академічними працями, дозволяють отримати найбільш оперативну та релевантну інформацію про динамічні зміни в адмініструванні української логістики. Таким чином, дана стаття є спробою узагальнити та науково осмислити емпіричний матеріал, що активно формується, та закласти основу для подальших, більш глибоких академічних досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний науковий аналіз та систематизація сучасних трендів в адмініструванні транспортної логістики України, що сформувалися в умовах воєнного стану (2022—2025 рр.), та оцінка їх впливу на розвиток галузі.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

1. Проаналізувати вплив воєнних дій на стан транспортної інфраструктури та зміну структури вантажопотоків.
2. Систематизувати ключові адміністративні та регуляторні заходи, впроваджені Урядом України для адаптації логістичної галузі до нових реалій.
3. Дослідити роль цифрових технологій як інструменту кризового адміністрування та підвищення ефективності логістичних процесів.
4. Визначити основні напрямки інфраструктурної перебудови логістичної системи, зокрема розвиток хабів на заході країни.
5. Оцінити вплив супутніх факторів, таких як гуманітарна логістика та кадровий дефіцит, на адміністрування цивільних перевезень.
6. Сформулювати перспективи подальших наукових досліджень у сфері управління транспортною логістикою в умовах геополітичної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення спричинило кардинальні зміни в адмініструванні транспортної логістики України, змусивши державу та бізнес адаптуватися до нової реальності. Аналіз цих змін дозволяє виділити декілька ключових трендів.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз обсягів вантажних перевезень в Україні за видами транспорту (млн тонн)

Вид транспорту	2021 р.	2023 р.	Зміна, %	1-е півріччя 2025*
Залізничний	314.3	148.4	-52.8%	79.7
Автомобільний	240.5	135.0	-43.9%	56.8
Трубопровідний	59.8	29.5	-50.7%	18.4
Водний	5.3	4.6	-13.2%	0.4
Всього	619.9	317.5	-48.8%	155.3

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України Примітка: дані за 2025 рік є попередніми.

1. Примусова переорієнтація вантажопотоків та зміна модальної структури перевезень. Найбільш руйнівним наслідком війни для логістики стала фізична та військова блокада українських портів на Чорному та Азовському морях, через які до 2022 року проходило понад 70% усього експорту та імпорту країни. Це змусило терміново перенаправляти мільйони тонн вантажів (зерно, метали, руда) на західні сухопутні кордони з країнами ЄС [5]. Відбулася кардинальна зміна модальної структури перевезень: різко скоротилася частка морського транспорту на користь залізничного та автомобільного (рис. 1).

Як видно з таблиці, загальний обсяг перевезень зазнав катастрофічного падіння. Водночас, відносна частка залізничного та автомобільного транспорту у структурі перевезень значно зросла. Ця зміна стала величезним адміністративним та інфраструктурним викликом, оскільки наземні прикордонні переходи не були розраховані на такі обсяги вантажу.

2. Державне адміністрування та регуляторна лібералізація. В умовах кризи держава взяла на себе роль ключового модератора та адміністратора логістичних процесів. Було впроваджено низку екстрених заходів, спрямованих на спрощення та прискорення перевезень через західний кордон (табл. 2).

Ці заходи свідчать про перехід від жорсткого контролю до гнучкого, сервісного адміністрування, де держава виступає як партнер, що усуває бар'єри для бізнесу.

3. Цифровізація як ключовий інструмент ефективного адміністрування. В умовах хаосу перших місяців війни та необхідності швидко керувати величезними потоками вантажів та гуманітарної допомоги, цифровізація стала не просто трендом, а інструментом виживання. Окрім вже згаданої системи "єЧерга", активно впроваджуються:

3.1. Системи управління транспортом (TMS) та складом (WMS). Приватні компанії масово інвестують у програмне забезпечення, що доз-

Таблиця 2. Ключові адміністративні заходи в транспортній логістиці України (2022–2025 рр.)

Захід	Суть заходу	Очікуваний / Досягнутий ефект
<i>Угода про лібералізацію вантажних автоперевезень з ЄС («транспортний безвіз»)</i>	Скасування необхідності отримання дозволів для українських перевізників на двосторонні та транзитні перевезення в країни ЄС.	Різне збільшення кількості автоперевезень, усунення корупційної складової при розподілі дозволів, стимулювання експорту. Зростання автомобільного експорту на 11% за тоннажем та на 48% за вартістю у перший рік дії.
<i>Впровадження електронної черги перетину кордону («eЧерга»)</i>	Створення єдиної онлайн-системи для реєстрації та управління рухом вантажівок і автобусів через пункти пропуску.	Усунення фізичних черг, що сягали десятків кілометрів; підвищення прозорості перетину кордону; зменшення корупційних ризиків; скорочення часу простою транспорту. 70% автобусів перетинають кордон у заброньований час.
<i>Спрощення митних та фітосанітарних процедур</i>	Впровадження спільного митного контролю з сусідніми країнами (Польща, Румунія), цифровізація декларацій, визнання українських сертифікатів.	Прискорення проходження митних формальностей, зменшення бюрократичного навантаження на бізнес.
<i>Запровадження механізмів страхування воєнних ризиків</i>	Створення (за підтримки міжнародних партнерів) програм страхування для морських суден (в рамках «зернового коридору») та для наземних вантажів.	Підвищення готовності міжнародних та українських перевізників працювати в умовах підвищеного ризику, зниження вартості фрахту та страхування для бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [3, 4].

воляє в режимі реального часу відстежувати вантажі, оптимізувати маршрути з урахуванням безпекової ситуації та ефективно управляти складськими запасами.

3.2. Використання AI та Big Data. Прогресивні логістичні оператори починають використовувати штучний інтелект для прогнозової аналітики, планування оптимальних маршрутів з урахуванням заторів, стану доріг та комендантської години.

3.3. Інтеграція з державними цифровими сервісами. Бізнес активно інтегрує свої ERP-системи з митними та податковими порталами, що дозволяє автоматизувати подачу звітності та декларацій [2].

Цифровізація дозволила підвищити прозорість, керованість та швидкість логістичних операцій в екстремально складних умовах.

4. Інфраструктурна перебудова: розвиток логістичних хабів на заході України. Перенаправлення вантажопотоків на захід стимулювало стрімкий розвиток логістичної інфраструктури у Львівській, Закарпатській, Волинській та Чернівецькій областях. Основним трендом стало будівництво так званих "сухих портів" —

мультимодальних логістичних комплексів, що дозволяють:

— перевантажувати вантажі з широкої української залізничної колії (1520 мм) на вузьку європейську (1435 мм) і навпаки.

— здійснювати митне оформлення, складування, консолідацію та розподіл вантажів.

— поєднувати залізничні та автомобільні перевезення.

Ці хаби стали новими логістичними "воротами" України в Європу, перебираючи на себе функції, які раніше виконували морські порти. Їх розвиток є прикладом державно-приватного партнерства та швидкої адаптації інфраструктури до нової геоекономічної реальності.

5. Вплив супутніх факторів: гуманітарна логістика та кадровий дефіцит. Адміністрування транспортної логістики в Україні неможливо розглядати у відриві від двох потужних факторів:

5.1. Гуманітарна та військова логістика. З перших днів війни виникла колосальна потреба у доставці гуманітарної допомоги, евакуації населення та забезпеченні потреб Збройних Сил. Це створило додаткове навантаження на транспортну систему, але водночас стимулювало розвиток волонтерських логістичних мереж та швидку адаптацію комерційних перевізників до роботи з нетиповими вантажами.

5.2. Кадрова криза. Мобілізація значної частини чоловічого населення, зокрема професійних водіїв, логістів, експедиторів, спричинила гострий дефіцит кадрів у галузі. Ця проблема змушує компанії інвестувати в автоматизацію, підвищувати заробітні плати, а також ініціювати програми з навчання та залучення жінок до традиційно "чоловічих" професій у логістиці [6].

Ці фактори ускладнюють процес адміністрування, вимагаючи від менеджерів та державних органів гнучкості та нестандартних рішень.

Величезні масштаби руйнувань ставлять перед системою адміністрування довгострокове завдання не лише оперативного управління потоками, а й стратегічного планування відновлення та модернізації всієї транспортної мережі країни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження окреслює ключові тренди в адмініструванні транспортної логістики

ки України, що сформувалися в умовах безпрецедентної кризи. Водночас, динамічність ситуації та глибина трансформацій залишають широке поле для подальших наукових розвідок. Перспективними напрямками є:

1. Розробка теоретичних моделей антикризового адміністрування логістичних систем на основі унікального українського досвіду, що може бути корисним для інших країн у зоні геополітичних ризиків.

2. Кількісний аналіз ефективності нових логістичних хабів на заході України, оцінка їх пропускну здатності, впливу на вартість та швидкість доставки вантажів.

3. Дослідження довгострокового впливу "транспортного безвізу" на конкурентоспроможність українських перевізників та інтеграцію транспортної системи України в ринок ЄС.

4. Аналіз ефективності та шляхів вдосконалення цифрових адміністративних інструментів, таких як "єЧерга", та їх потенційної інтеграції з відповідними системами країн ЄС.

5. Моделювання сценаріїв повоєнного відновлення транспортної інфраструктури, включаючи роль морських портів у новій гео економічній реальності та розвиток мультимодальних перевезень.

Література:

1. Барський М. Система гнучкого управління стратегіями логістичних витрат в умовах нестабільності та високих ризиків. URL: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti> (дата звернення 15.10.2025).
2. Барановський В. Як зберегти керованість логістики. URL: <https://logist.fm/publications/yak-zberegti-kerovanist-logistiki-poradi-viktora-baranovskogo> (дата звернення 14.10.2025).
3. "Логістика в епоху змін". URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin> (дата звернення 15.10.2025).
4. "Логістика під час воєнного стану — досвід SYNEX LOGISTICS". URL: <https://trademaster.ua/articles/313567> (дата звернення 14.10.2025).
5. Пономаренко Ю. Гнучкість та адаптивність стали конкурентною перевагою українського бізнесу. URL: <https://delo.ua/business/gnuckist-ta-adaptivnist-stali-konkurentnoyu-perevagoyu-ukrayinskogo-biznesu-ab-inbev-efes-ukraine-436821> (дата звернення 15.10.2025).
6. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції логістиці кризових ситуацій. Ефективна економіка. 2020. No 3. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

Таблиця 3. Прямі збитки транспортної інфраструктури України внаслідок війни (станом на початок 2025 року)

Категорія інфраструктури	Оціночна сума збитків, млрд USD
Автомобільні дороги та мости	28.3
Залізнична інфраструктура	4.3
Авіаційна галузь (аеропорти)	2.0
Портова інфраструктура	0.85
Всього	35.45

Джерело: складено автором на основі [1, 7].

?op=1&z=7713 (дата звернення: 12.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54

7. Сененко А. Логістика в умовах війни: актуальні ризики та страхування вантажів". URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv> (дата звернення 12.10.2025).

References:

1. Bars'kyj, M. (2023), "A system for flexible management of logistics cost strategies in conditions of instability and high risks", available at: <https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti> (Accessed 15.10.2025).
 2. Baranovs'kyj, V. (2024), "How to Maintain Manageability of Logistics", available at: <https://logist.fm/publications/yak-zberegti-kerovanist-logistiki-poradi-viktora-baranovskogo> (Accessed 14.10.2025).
 3. logist.fm (2025), "Logistics in an era of change", available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin> (Accessed 15.10.2025).
 4. Trade Master (2022), "Logistics during Martial Law — Experience of SYNEX LOGISTICS", available at: <https://trademaster.ua/articles/313567> (Accessed 14.10.2025).
 5. Ponomarenko, Yu. (2024), "Flexibility and adaptability have become a competitive advantage for Ukrainian business", available at: <https://delo.ua/business/gnuckist-ta-adaptivnist-stali-konkurentnoyu-perevagoyu-ukrayinskogo-biznesu-ab-inbev-efes-ukraine-436821> (Accessed 15.10.2025).
 6. Repich, T. (2020), "Features of using logistics concept in the logistics of crisis situations", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7713> (Accessed 12.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.54
 7. Senenko, A. (2024), "Logistics in wartime: current risks and cargo insurance", available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv> (Accessed 12.10.2025).
- Стаття надійшла до редакції 16.10.2025 р.