

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-167>

УДК 658.8:658.7

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ЛОГІСТИЧНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ ТА ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE LOGISTICS SERVICES MARKET AND ASSESSMENT OF PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Березовський Юрій Всеволодовичдоктор технічних наук, професор,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9645-2743>**Самойленко Антоніна Анатоліївна**кандидат технічних наук, професор,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>**Кулік Анна Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,
Київський університет ринкових відносин
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2601-3833>**Berezovskyi Yurii, Samoilenko Antonina, Kulik Anna**

Kyiv University of Market Relations

У статті досліджується трансформація логістичного менеджменту та перспективи розвитку ринку складської нерухомості в умовах високої невизначеності, спричиненої зовнішніми діями, порушенням інфраструктури та економічною нестабільністю. Метою дослідження є узагальнення сучасних наукових підходів і аналітичних результатів щодо адаптації логістичних систем і складської інфраструктури до кризових умов, а також визначення ключових чинників, що впливають на стійкість ринку та його довгостроковий розвиток. Отримані результати свідчать про глибокі структурні зміни на ринку складської нерухомості, зокрема зміщення просторового попиту, обмежену пропозицію якісних складських об'єктів та зростання вимог до гнучкості, безпеки й багатофункціональності логістичної інфраструктури. Подальший розвиток ринку складської нерухомості визначається ефективністю трансформації логістичного менеджменту, рівнем професійної компетентності персоналу та глибиною інтеграції цифрових технологій.

Ключові слова: логістичний менеджмент, складська нерухомість, логістичні системи, комунікації, цифровізація, відбудова.

The article explores the transformation of logistics management and the development prospects of the warehouse real estate market under conditions of high uncertainty caused by external shocks, infrastructural disruptions, and economic instability. Warehouse real estate is considered as a critical component of logistics systems that ensures the continuity of construction activities, industrial supply chains, trade operations, and recovery processes. The purpose of the study is to generalize recent scientific approaches and analytical findings related to the adaptation of logistics systems and warehouse infrastructure to crisis conditions, as well as to identify key factors influencing market resilience and long-term development. The methodological framework is based on a systematic review of academic publications, analytical reports, and official statistical data, combined with comparative and structural analysis. The results indicate profound structural changes in the warehouse real estate market, including shifts in

demand location, limited availability of high-quality warehouse facilities, and increased requirements for flexibility, safety, and multifunctionality of logistics infrastructure. Market participants increasingly focus on digital logistics management tools, automation of warehouse operations, and optimization of supply chains to mitigate risks and improve operational efficiency. Investment activity demonstrates selective behavior, with priority given to projects supported by partners and aligned with sustainability and resilience principles. The study concludes that the future development of the warehouse real estate market depends on the effectiveness of logistics management transformation, the level of professional competence of personnel, and the integration of digital technologies. Strengthening human capital, implementing advanced warehouse management systems, and ensuring adaptive logistics strategies are identified as key prerequisites for enhancing competitiveness and supporting sustainable economic recovery.

Keywords: logistics management, warehouse real estate, logistics systems, communications, digitalization, reconstruction.

Постановка проблеми. Ринок логістичних послуг в Україні є доволі розвиненим. Якість послуг українських операторів не поступається компаніям з розвинених країн світу. Обсяги вантажних перевезень в Європі, як і в більшості країн світу, залежить від економічної активності в країні. Близько 80 % вантажних перевезень в Європейському Союзі припадає на автомобільний транспорт, що пов'язано з відносно невеликими площами держав, які входять в його склад, відносно рівномірним розселенням людей по території, розвиненості малого та середнього бізнесу, який не користується залізницею, а продукція з інших далеких країн прибуває в Європу морським транспортом.

З початку повномасштабного вторгнення ринок логістичних послуг в Україні зазнав суттєвих змін. За перший рік агресії обсяг вантажних перевезень зменшився майже в половину порівняно з довоєнним 2021 роком, а в 2023 році обсяги внутрішніх вантажних перевезень зросли на 3,3 % та продовжили поступово зростати в 2024 році [1]. Слід зазначити, що з 2023 року вітчизняний ринок логістичних послуг та всі його сегменти почали демонструвати поступове відновлення після глибокого падіння в 2022 році.

Військова агресія призвела до перебудови логістичних маршрутів та пришвидшила пошук рішень нових питань адміністрування логістичної системи в умовах соціально-політичної невизначеності. У цих умовах додатковими факторами впливу на вітчизняний ринок стало зростання витрат компаній, релокація підприємств, необхідність забезпечення безпекових умов праці, втрата компетентного персоналу, падіння економічної активності, зменшення чисельності населення та інфляційні очікування в суспільстві, що в цілому проявилось у зменшенні можливостей морських перевезень та збільшенні попиту на автомобільні вантажні перевезення.

При цьому, слід зазначити, що після масованих обстрілів і руйнувань енергетичної та нежитлової інфраструктури України, які вплинули на збільшення дефіциту електроенергії й складських приміщень, а також вимушеного переміщення підприємств і населення з прифронтових територій на підконтрольні Україні, сформувався постійний підвищений попит не лише на житлову площу, а й на складську нерухомість, що значно ускладнило ефективність логістичного управління.

Тому вирішення питання трансформації логістичної системи та налагодження діяльності ринку складської нерухомості в умовах адаптації до військових дій в Україні є актуальним та необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації логістичних систем, збереження стійкості ланцюгів поставок та адаптації ринку складської нерухомості в умовах військових дій набуває дедалі більшої уваги у сучасних наукових працях. Значна частина робіт зосереджена на вивченні стійкості логістичних ланцюгів та перебудові інфраструктури під впливом різних типів та рівнів збоїв. Зокрема, у працях Christina W.Y. Wong, Taih-Cherng Lirn, Ching-Chiao Yang, Kuo-Chung Shang [2], а також Christopher & Peck [3] розкрито концепцію багаторівневої стійкості логістичних систем, де адаптивність та гнучкість інфраструктури, зазначені як ключові умови відновлення функціонування в період кризи.

У контексті Східної Європи та України стали актуальні праці авторів Pavlenko O., Muzylov D., Medvediev Ye. [4], Попело О.В., Свириденко О.А. [5], Аулін В.В., Тищенко С.Ю., Гриньків А.В. [6], які присвячені питанням адаптації логістики в умовах імпорту й нестабільності та описано дослідження з моделювання логістичних процесів у кризових обставинах. Автори підкреслюють необхідність автоматизації, цифровізації складської

та e-commerce-інфраструктури відповідно до умов ринку, як ключового напрямку еволюції сучасної логістики, що в умовах глобалізації світу стає вирішальним для ефективності бізнесу.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить про зростання ролі стійкості ланцюга поставок у структурі систем логістичного менеджменту та необхідності налагодження логістичних та складських процесів в управлінні ризиками з високим рівнем збоїв з боку поставок, інфраструктури та кризових явищ, що потребує подальших досліджень, зокрема з урахуванням умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та розвиток теоретичних і методичних підходів щодо організації логістичної інфраструктури в Україні, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності конкурентоспроможності українських підприємств та поліпшення якості логістичних послуг в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка обсягів будівельних робіт в Україні впродовж останнього десятиріччя до 2022 року характеризувалася стійким зростанням. Початок повномасштабного вторгнення спричинив різке структурне скорочення ринку, так у 2022 році номінальні обсяги будівельних робіт зменшилися більш ніж удвічі, тоді як реальне падіння, з урахуванням інфляційних коригувань, перевищило 65 % [7]. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення галузі, темпи приросту становили майже 50 % від рівня попереднього року, хоча при цьому підприємства працювали з обмеженнями табл. 1.

Попри умови, у яких опинився бізнес після повномасштабного вторгнення, значна частина всіх вітчизняних компаній все ж таки намагається організувати можливості для роботи, при цьому більшість з них комбінує,

як віддалений формат, так і офлайн. У такому режимі працює близько 55 % середніх, 52 % великих, 45 % малих підприємств та 41 % мікрокомпаній, а третина займається бізнесом тільки в офлайн. Віддалено переважно з України працюють 20 % мікрокомпаній, 12 % малих компаній, 10 % середніх компаній та 20 % великих компаній. Найменший відсоток мають ті підприємства, які частково працюють з-за кордону, це близько 5 % мікро, 1 % малого, 1 % середнього бізнесу, при цьому великий бізнес повноцінну роботу своїх команд за межами України навіть і не розглядає [8].

За даними Державної служби статистики України, найбільшу частку у структурі будівельних робіт традиційно формують інженерні споруди, обсяги яких стабільно перевищують сумарні показники житлового й нежитлового будівництва. Під час воєнного періоду частка сегментів у загальній структурі ринку залишалася відносно стабільною, хоча скорочення обсягів відбулося в усіх категоріях. Інвестиційна активність суттєво знизилася як з боку держави, так і приватного сектору, що відобразило загальну тенденцію згортання капіталовкладень у високоризикових умовах.

Найбільш капіталомісткі та стратегічно значущі проекти в цей період зосереджені у сфері цивільної інфраструктури. Їх реалізація фінансується переважно за рахунок бюджетних ресурсів або у співпраці з міжнародними партнерами – у форматі грантів, кредитних програм та механізмів цільового фінансування. Це відповідає логіці відновлення критичної інфраструктури та забезпечення стійкості державних функцій.

З 2022 року внаслідок економічних проблем спричинених війною інфляція зросла до 126,6 % в річному вимірюванні. Наразі основними причинами інфляційних процесів

Таблиця 1

Зміни у роботі бізнесу в Україні за 2022-2024 роки

Режим роботи бізнесу	Мікрокомпанії, %	Малі компанії, %	Середні компанії, %	Великі компанії, %
Зупинили бізнес	7	4	2	4
Призупинили діяльність	8	5	1	5
Планується відновлення	5	2	1	2
Відновлення після призупинення	17	15	11	7
Робота з обмеженнями	42	50	52	31
Робота як і до війни	20	25	33	49

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 8]

Таблиця 2

Структура ринку будівництва (% від загального обсягу)

Сегмент ринку	Динаміка змін за роками			
	2021	2022	2023	2024
Інженерні споруди	40%	42%	45%	46%
Житлове будівництво	33%	30%	28%	27%
Нежитлове будівництво	27%	28%	27%	27%

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

національної валюти в Україні є зростання обмінного курсу, залежність країни від імпорту непродовольчих товарів, підвищення ціни на енергоносії, в тому числі паливе та електроенергію, дефіцит кадрів та загальні макроекономічні проблеми.

Сучасні дослідження ринку будівництва та складської нерухомості під час воєнної економіки акцентують увагу на структурних змінах у логістичних ланцюгах, дефіциті інвестицій та трансформації попиту. Науковці виокремлюють такі ключові напрями: адаптивність ланцюгів поставок [9], стійкість критичної інфраструктури [10].

Ринок складської нерухомості перебуває у тісному взаємозв'язку із загальною макроекономічною стабільністю та динамікою розвитку логістичної системи країни. Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив різке скорочення ділової активності в сегменті складської нерухомості, що було зумовлено руйнуванням об'єктів, порушенням ланцюгів постачання та зростанням інвестиційних ризиків. Водночас уже з другої половини 2023 року спостерігається поступове відновлення ринку, зокрема під впливом релокації бізнесу, розвитку електронної комерції та підтримки критичної логістичної інфраструктури. Важливими чинниками активізації попиту та пропозиції залишаються валютна стабільність, інфляційні процеси та доступність фінансових ресурсів.

Складська нерухомість в Україні представлена різноманітними типами об'єктів, зокрема складами класів А-С, дистрибуційними та логістичними центрами, терміналами, контейнерними хабами та спеціалізованими складсько-виробничими комплексами. Цей сегмент є ключовим елементом логістичної інфраструктури та безпосередньо впливає на ефективність товароруху, рівень сервісу та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Особливості розвитку ринку складської нерухомості значною мірою визначаються

географічним положенням України та наявністю розвинутої транспортної інфраструктури. Традиційно логістичні об'єкти концентрувалися поблизу великих промислових центрів і міжнародних транспортних коридорів, що забезпечувало оптимальні умови для обробки вантажопотоків. До початку повномасштабної війни ключові логістичні хаби були зосереджені у Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі, а серед основних тенденцій розвитку ринку домінували формування нових форматів складських об'єктів, розширення діяльності логістичних операторів і підвищення швидкості доставки.

Воєнні дії суттєво трансформували просторову структуру ринку. Руйнування складських об'єктів і загроза безпеці призвели до вимушеної переорієнтації логістичних потоків із південних, центральних та східних регіонів у західну частину країни. У результаті різко зріс попит на складські приміщення, зокрема на крос-докінгові хаби з високою пропускною здатністю, що активно використовувалися для приймання та розподілу гуманітарних вантажів. Найбільш навантаженими стали західний та північний логістичні напрями, що проходять уздовж основних автомагістралей. Для задоволення зростаючих потреб ринку у 2023 році було введено в експлуатацію близько 88 тис. м² нових складських площ, зосереджених переважно вздовж ключових транспортних коридорів та у Київському регіоні. Загальні площі складських об'єктів тяжіють до основних транспортних артерій, що підтверджує збереження ролі столичного регіону як центрального логістичного вузла країни [11], що наведено на рис. 1.

Після початку повномасштабного вторгнення структура попиту на складську нерухомість зазнала змін. Зросла потреба у гнучких складських об'єктах, які можуть бути швидко модернізовані відповідно до потреб орендарів або поєднувати складські й виробничі функції в межах одного комплексу. Водночас підвищився попит на сухі склади середнього фор-

мату площею до 1500 м², що є оптимальним рішенням для малих і середніх підприємств, які здійснили релокацію бізнесу до західних регіонів України.

Повномасштабна війна зумовила суттєві зміни у вимогах до безпеки функціонування об'єктів нерухомості, зокрема складських комплексів і виробничо-логістичних потужностей компаній-орендарів. Умови підвищених воєнних ризиків актуалізували необхідність впровадження додаткових заходів фізичної безпеки, резервного енергозабезпечення, систем пожежного захисту та гнучких рішень щодо організації складських процесів.

У результаті трансформаційних змін ринок складської нерухомості став більш складним і вимогливим як з боку орендарів, так і з боку інвесторів. Водночас сегмент промислової та логістичної нерухомості продовжує залишатися одним із ключових драйверів прямих іноземних інвестицій. Загальноєвропейською тенденцією є процес «nearshoring» і «reshoring», у межах якого міжнародні компанії переміщують виробничі потужності з Азії ближче до кінцевих ринків збуту. У таких умовах поточний стан ринку характеризується суттєвим дисбалансом між попитом і пропозицією, що, з одного боку, формує значний інвестиційний потенціал, а з іншого – створює високі бар'єри входу для нових гравців.

Однією з ключових проблем ринку є критичний дефіцит якісної пропозиції. Насамперед це стосується сучасних холодильних і мультитемпературних складських комплексів класів А та В. Переважна частина наявних складських площ є морально та фізично застарілою і не відповідає сучасним вимогам логістичних операторів і торговельних компаній. Рівень вакантності залишається на мінімальних значеннях і коливається в межах 1-2 %, що додатково посилює ціновий тиск на ринку.

На сучасному етапі розвиток ринку складської нерухомості визначається низкою ключових факторів. По-перше, значна кількість релокованих підприємств тимчасово зосередила свою діяльність у відносно безпечних західних регіонах України, що зумовило зростання попиту на складські приміщення для зберігання сировини та готової продукції. По-друге, у цих регіонах спостерігається створення нових підприємств і розширення діяльності вже наявних бізнесів, що також формує додаткову потребу у складській інфраструктурі. По-третє, зміна логістичних маршрутів із південного напрямку на західний призвела до перерозподілу вантажопотоків і концентрації попиту на склади вздовж нових транспортних коридорів. Розвиток ринку стримується низкою системних проблем. Серед них ключовими є:

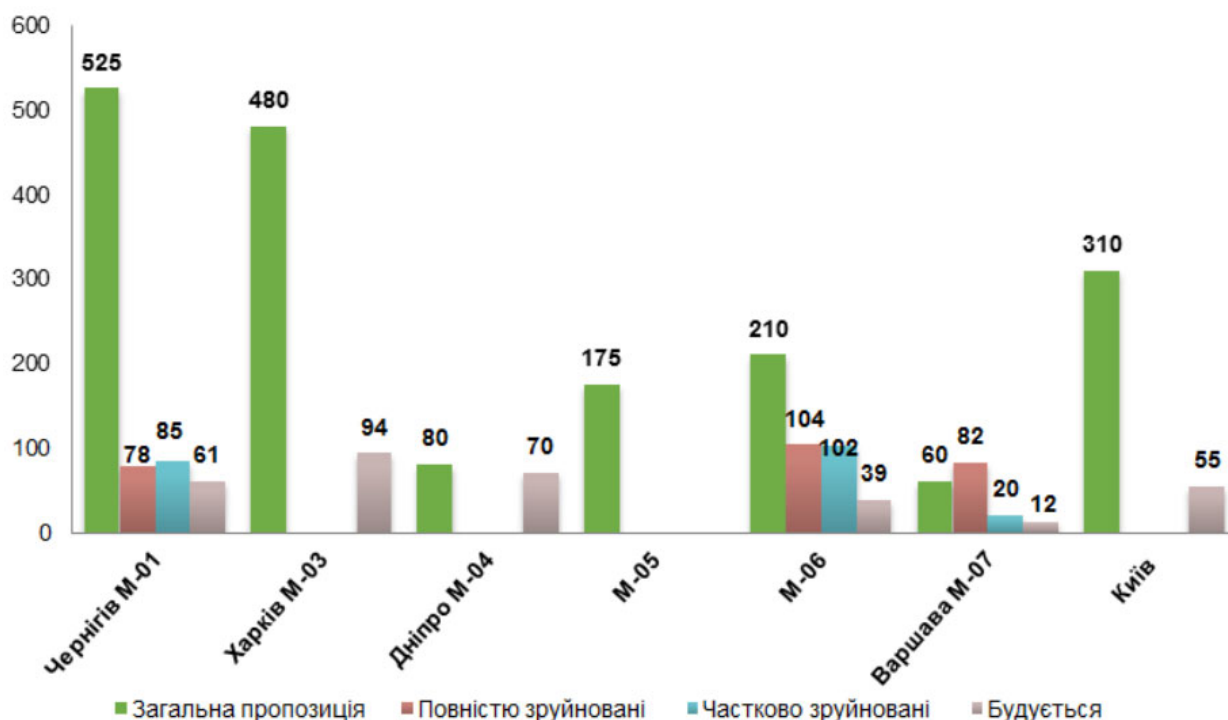


Рис. 1. Стан та пропозиція складських площ за напрямками М-03, М-07

Джерело: оцінка Pro-Consulting [11]

човими є висока вартість будівництва складських об'єктів, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання орендних ставок і енергетична залежність. Збільшення цін на будівельні матеріали та робочу силу суттєво підвищило капіталомісткість нових проєктів, що потребує залучення значних обсягів інвестицій. Дефіцит фахівців у сфері логістики та складського господарства зумовлений міграційними процесами та мобілізацією, що негативно впливає на операційну ефективність складських комплексів.

Високі орендні ставки, особливо у західних регіонах України, обмежують доступ малих і середніх підприємств до якісних складських послуг. Зростання вартості оренди обумовлене поєднанням високого попиту та низького рівня вакантності: значна частина нових складських площ резервується або орендується ще до введення об'єктів в експлуатацію. Додатковим фактором ризику залишається зростання цін на енергоносії та залежність від стабільності їх постачання. Найбільш чутливими до цих умов є холодильні склади, експлуатація яких потребує безперебійного енергозабезпечення та впровадження альтернативних джерел живлення в умовах можливих блекаутів.

У великих регіональних центрах України сформована відносно розвинена інфраструктура складських приміщень, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби бізнесу та

промисловості. Загальний фонд складської нерухомості структурований за міжнародною класифікацією, відповідно до якої виділяють склади класів А, В, С та D, що різняться за рівнем технічного оснащення, якістю інженерних систем і можливостями логістичної обробки вантажів [12].

Основу зазначеної класифікації складських приміщень формують такі ключові параметри: фізичні характеристики об'єкта, рівень оснащення інженерними системами, якість під'їзних шляхів і наявність паркувальних зон для вантажного та легкового транспорту, розвиток додаткової інфраструктури, а також системи охорони й пожежної безпеки.

Одним з нових напрямів розвитку логістичної інфраструктури, що активізувався внаслідок релокації підприємств, є формування та розширення мережі індустріальних парків. У структурі економічної інфраструктури великих регіональних центрів України складські приміщення відіграють стратегічно важливу роль у забезпеченні безперервності обігу товарів і послуг. Рівень вакантності складських площ виступає індикатором ділової активності та загального стану регіональної економіки.

Динаміка розвитку ринку складської нерухомості значною мірою визначається станом транспортної та інженерної інфраструктури, технологічними змінами у сфері логістики, а також зростаючим попитом на комплексні

Таблиця 3

Порівняльна характеристика класів складських приміщень

Характеристика класу	A+	A	B+	B	C	D
Висота стель, м	13+	10+	8+	6+	4+	будь-яка
Покриття підлоги	антипил.	антипил.	антипил.	бетон/асф.	бетон/асф.	бетон/асф.
Система вентиляції, кондиціювання	+	+	+	+	немає вимог	-
Електропостачання та телекомунікації	+	+	+	+	немає вимог	-
Система безпеки	+	+	+	+	немає вимог	немає вимог
Офісні та підсобні приміщення	+	+	+	+	+	-
Пакувальний майданчик	+	+	+	+	+	-
Благоустрій території	+	+	+	+	+	-
Власна або близько розташована залізнична гілка	+	немає вимог	немає вимог	немає вимог	-	-

Джерело: оцінка Pro-Consulting [12]

логістичні послуги. У цьому контексті ідентифікація та аналіз факторів, що впливають на вакантність складських приміщень, є необхідною передумовою ефективного управління ринком і формування сприятливого інвестиційного середовища.

Після тривалого періоду воєнної агресії на ринку складської нерухомості України сформувався критичний дефіцит якісних площ. Водночас очікується суттєве поживлення ринку, зумовлене анонсованими проєктами зі зведення значних обсягів нових складських комплексів у найближчій перспективі. Особливо високий попит спостерігається у західних регіонах країни, що пояснюється переорієнтацією основних торговельних і логістичних маршрутів із заблокованих морських портів у напрямку західного кордону. Девелопери заявляють про реалізацію низки масштабних логістичних проєктів, сукупна площа яких може сягнути 700-800 тис. м².

Ключові гравці ринку, зокрема великі логістичні оператори та девелоперські компанії, характеризуються високим рівнем конкурентної активності та орієнтацією на створення сучасних складських комплексів із розширенням переліком сервісів. До таких рішень належать автоматизація складських процесів, системи клімат-контролю, цифрова інтеграція з логістичними та транспортними платформами. Водночас розвиток ринку стримується низкою бар'єрів, серед яких домінують військові ризики, дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок міграційних процесів і мобілізації, зростання вартості будівництва, а також нестабільність нормативно-правового регулювання. Разом із тим підвищений попит на енергоефективні технології, автоматизовані рішення та інтеграцію з європейськими логістичними мережами формує сприятливі умови для інвестування у розвиток складської нерухомості західних регіонів України.

Аналіз досліджень вказує на те, що вітчизняний ринок складської нерухомості залишається динамічним сегментом комерційної забудови, попри виклики, спричинені повномасштабною війною. У даній ситуації держава повинна активніше розвивати інфраструктуру тих регіонів, куди були релаксовані підприємства зі сходу та півдня України, створювати сприятливі умови для закордонних інвестицій у розвиток складської та заводської нерухомості, що покращить логістичний зв'язок між виробником та споживачем продукції, зменшить транспортні витрати, поживить економічні взаємовідносини, сформує нові робочі

місця, а головне, що будуть створені сучасні логістичні центри з передовими технологіями, які дозволяють краще автоматизувати процеси доставки, завантаження, зберігання та інтегруватися до європейських логістичних мереж.

Перспективи розвитку ринку залежатимуть від здатності учасників адаптуватися до умов невизначеності. У цьому контексті ключову роль відіграватимуть ефективний логістичний менеджмент, диверсифікація маршрутів постачання, впровадження цифрових платформ моніторингу потоків і ризик-менеджменту, а також підвищення компетентності персоналу. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики та управління нерухомістю може стати стримувальним фактором розвитку, що потребує інвестицій у навчання, перекваліфікацію та розвиток управлінських компетенцій.

Висновки. Ринок складської нерухомості в Україні у довгостроковій перспективі має значний потенціал зростання, зумовлений структурними змінами в економіці, трансформацією логістичних ланцюгів та потребами післявоєнного відновлення. Повномасштабна війна стала каталізатором переорієнтації логістичних потоків, що призвело до формування нової географії попиту на складські площі з концентрацією у західних і центральних регіонах країни, а також поблизу міжнародних транспортних коридорів та прикордонної інфраструктури Європейського Союзу.

У післявоєнний період ключовими драйверами розвитку ринку стануть відбудова промисловості, зростання обсягів міжнародної торгівлі, активізація e-commerce та інтеграція України до європейського економічного простору. Це зумовить підвищений попит на сучасні логістичні комплекси класу А і В, оснащені цифровими системами управління складом, автоматизованими рішеннями обліку та енергозберігаючими технологіями. Водночас збережеться структурний дефіцит якісних складських площ, що створюватиме передумови для зростання орендних ставок та залучення нових інвестицій.

Важливою тенденцією стане трансформація функціонального призначення складської нерухомості – від традиційного зберігання до багатофункціональних логістичних хабів, інтегрованих у ланцюги постачання виробничих, торговельних та будівельних підприємств. Особливого значення набуде розвиток складів для зберігання будівельних матеріалів, гуманітарних вантажів, агропродукції та това-

рів критичної інфраструктури, що пов'язано з масштабами відбудови країни.

З точки зору інвестиційної привабливості, ринок складської нерухомості залишатиметься одним із найбільш стійких сегментів комерційної нерухомості. Міжнародні інвестори розглядатимуть українські логістичні проєкти за умови прозорості бізнес-процесів, прогнозованості регуляторного середовища та відповідності європейським стандартам будівництва й експлуатації. Додатковою конкурентною перевагою стане використання інструментів цифрового маркетингу та SMM

для комунікації з орендарями та інвесторами, формування довіри до девелоперів і підвищення впізнаваності логістичних проєктів.

Отже, розвиток ринку складської нерухомості в Україні на майбутній період визначатиметься синергією післявоєнної відбудови, модернізації логістичної інфраструктури, цифровізації управління та розвитку людського капіталу. За умови реалізації цих чинників ринок складської нерухомості може стати одним із ключових елементів економічного зростання та інтеграції України у європейський логістичний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз ринку логістики в Україні у 2023 році. URL: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-lohistyky-ukrayiny-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 12.12.2025)
2. Christina W.Y. Wong, Taih-Cherng Lirn, Ching-Chiao Yang, Kuo-Chung Shang. Supply chain and external conditions under which supply chain resilience pays: An organizational information processing theorization, *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 226. 107610. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107610>
3. Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15. № 2. Pp. 1-14, doi: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
4. Pavlenko O., Muzylov D. & Medvediev Ye. Model of functioning logistics for supply of specialised vehicles in containers from North American companies to Ukraine. *Municipal economy of cities*. 2024. 182 (1), 248-253
5. Попело О.В., Свириденко О.А. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 234-245
6. Аулін В.В., Тищенко С.Ю., Гриньків А.В. Інноваційні рішення в складській логістиці. *Центральнотраїнський науковий вісник*. 2024. № 10(41). С. 270-285. doi.org/10.32515/2664-262X.2024.10(41).1. 270-285
7. Аналіз ринку будівництва та реконструкції в Україні. 2024 рік. PROCONSULTING. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelstva-i-rekonstrukcii-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 14.12.2025)
8. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslid-zhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (дата звернення: 14.12.2025)
9. Ivanov D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives – lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of operations research*. 2022. 319. 1411-1431. doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6
10. Shkurovadska D., Lebedeva L., Gonçalves Jo. Infrastructure resilience amid crises. *Scientia fructuosa*. 2025. 163(5). doi.org/10.3161/7/1.2025(163)01
11. Аналіз ринку складської нерухомості у м. Київ. 2023 рік. PROCONSULTING. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizhimosti-v-g-kiiev-2022-god> (дата звернення: 20.12.2025)
12. Аналіз ринку складської та виробничої нерухомості в м. Київ та Київській обл. 2024 рік. PROCONSULTING. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-i-proizvodstvennoj-nedvizhimosti-v-g-kiiev-i-kiievskoj-obl-2021-1-kv-2024-gg> (дата звернення: 20.12.2025)

REFERENCES:

1. Analiz rynku lohistyky v Ukraini u 2023 rotsi [Analysis of the logistics market in Ukraine in 2023]. Available at: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-lohistyky-ukrayiny-u-2023-rotsi/> (accessed December 12, 2025)
2. Christina W.Y. Wong, Taih-Cherng Lirn, Ching-Chiao Yang, Kuo-Chung Shang (2020) Supply chain and external conditions under which supply chain resilience pays: An organizational information processing theorization, *International Journal of Production Economics*, vol. 226, 107610, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107610>
3. Christopher M, Peck H. (2004) Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 15, № 2, pp. 1-14. doi: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>

4. Pavlenko O., Muzylov D. & Medvediev Ye. (2024) Model of functioning logistics for supply of specialised vehicles in containers from North American companies to Ukraine. *Municipal economy of cities*, 182 (1), pp. 248-253
5. Popelo O.V., Svyrydenko O.A. (2024) Upravlinnia lohystychnym zabezpechenniam systemy elektronnoi komertsii torhovelnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Effective management of logistics support of the trade enterprises e-commerce system in the context of digitalization]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, № 1 (28), pp. 234-245
6. Aulin V.V., Tyshchenko S.Iu., Hrynkiv A.V. (2024) Innovatsiini rishennia v skladskii lohistytsi [Innovative Solutions in Warehouse Logistics]. *Tsentrlnoukraiynskyi naukovyi visnyk – Central Ukrainian Scientific*, № 10(41), pp. 270-285. doi:10.32515/2664-262X.2024.10(41).1.270-285
7. Analiz rynku budivnytstva ta rekonstruktsii v Ukraini. 2024 rik [Analysis of the construction and reconstruction market in Ukraine. 2024]. *PROCONSULTING*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelstva-i-rekonstrukcii-v-ukraine-2024-god> (accessed December 14, 2025)
8. Doslidzhennia stanu ukraiynskoho biznesu pid chas viiny: yak sebe pochuvalut seredni, mali ta velyki kompanii [Research on the state of Ukrainian business during the war: how medium, small and large companies feel]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (accessed December 14, 2025)
9. Ivanov D. (2022). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of operations research*, 319, 1411-1431. doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6
10. Shkuropadska D., Lebedeva L. & Gonçalves Jo. (2025). Infrastructure resilience amid crises. *Scientia fructuosa*, 163(5). doi.org/10.3161 7/1.20 25(163)01
11. Analiz rynku skladskoi nerukhomosti u m. Kyiv. 2023 rik. [Analysis of the warehouse real estate market in Kyiv. 2023]. *PROCONSULTING*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizhimosti-v-g-kiev-2022-god> (accessed December 20, 2025)
12. Analiz rynku skladskoi ta vyrobnychoi nerukhomosti v m. Kyiv ta Kyivskii obl. 2024 rik [Analysis of the warehouse and industrial real estate market in Kyiv and Kyiv region 2024]. *PROCONSULTING*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-i-proizvodstvennoj-nedvizhimosti-v-g-kiev-i-kievskoj-obl-2021-1-kv-2024-gg> (accessed December 20, 2025)

Дата надходження статті: 02.11.2025

Дата прийняття статті: 15.11.2025

Дата публікації статті: 24.11.2025