

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-115>

УДК 658.8:658.7

МАРКЕТИНГОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІННОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИТОРІВ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MARKETING DETERMINANTS OF THE STRATEGIC VALUE OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FOR INTERNATIONAL INVESTORS AND MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE LOGISTICS MARKET IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Березовський Юрій Всеволодович

доктор 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 національний лінгвістичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2601-3833>

Berezovskyi Yurii, Samoilenko Antonina

Kyiv National University of Construction and Architecture

Kulik Anna

Kyiv National Linguistic University

Логістична інфраструктура є системоутворюючим елементом економіки, що забезпечує стійкість виробничих, торговельних та зовнішньоекономічних процесів. Метою статті є узагальнення теоретичних і прикладних підходів до розвитку логістичної та складської інфраструктури України та обґрунтування напрямів удосконалення управління логістичними бізнес-процесами з урахуванням євроінтеграційних пріоритетів. У дослідженні застосовано методи системного та структурно-логічного аналізу, узагальнення статистичних даних і порівняльного аналізу. Виявлено ключові проблеми розвитку складської інфраструктури. Обґрунтовано, що подальший розвиток складської та логістичної інфраструктури має здійснюватися з урахуванням досвіду європейських логістичних систем, зокрема щодо розвитку інтермодальних хабів, цифровізації процесів, впровадження стандартів сталості та гармонізації регуляторного середовища з нормами Європейського Союзу.

Ключові слова: логістичний менеджмент, складська нерухомість, воєнні ризики, євроінтеграція, комунікації, цифровізація, відбудова.

Logistics and warehouse infrastructure constitute key components of a country's critical infrastructure, determining the resilience and continuity of production, trade, and foreign economic activities. Under conditions of military uncertainty and structural changes in international trade, the role of logistics has significantly increased, while warehouse infrastructure has acquired strategic importance as a mechanism for maintaining supply chain continuity, supporting business adaptation, and ensuring overall economic stability. The aim of the article is to generalize theoretical and applied approaches to the development of logistics and warehouse infrastructure in Ukraine and

to substantiate directions for improving logistics business process management in line with European integration priorities. The study employs systemic and structural-logical analysis, synthesis of statistical data, and comparative analysis. The results indicate that military challenges have reshaped transport flows, causing a shift from maritime transport to rail and road modes and increasing pressure on warehouse real estate, particularly in the western regions of Ukraine. Key constraints to warehouse infrastructure development are identified, including shortages of modern warehouse facilities, high construction and operating costs, energy dependence, labor shortages, and limited capacity of cross-border logistics infrastructure. It is substantiated that further development of logistics and warehouse infrastructure should incorporate best practices from European logistics systems, particularly in the areas of intermodal hub development, digitalization of logistics processes, sustainability standards, and regulatory harmonization with European Union requirements. The results provide a scientific basis for enhancing the resilience of national logistics system. The implementation of these approaches will enhance the investment attractiveness of the logistics sector, facilitate Ukraine's integration into European supply chains, and contribute to long-term economic resilience and post-crisis recovery.

Keywords: logistics management, warehouse real estate, military risks, European integration, communications, digitalization, reconstruction.

Постановка проблеми. Логістична інфраструктура належить до ключових системоутворюючих секторів національної економіки, функціонування яких забезпечує безперервність виробничих, торговельних та експортно-імпортних процесів. Її розвиток безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності національних виробників, ефективність зовнішньоекономічної діяльності та інтеграцію держави у глобальні ланцюги постачання. Логістичний сектор відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, створенні робочих місць і наповненні державного бюджету, а також сприяє просторовому розвитку регіонів і модернізації інфраструктури населених пунктів.

Актуальність розвитку логістичної інфраструктури в Україні суттєво посилилася в умовах військових дій, які зумовили трансформацію традиційних логістичних маршрутів, зростання навантаження на транспортну систему та підвищення ролі альтернативних каналів постачання. В умовах воєнних викликів логістика виконує не лише економічну, а й критично важливу соціальну функцію, забезпечуючи доставку гуманітарних вантажів, техніки та ресурсів із країн ЄС.

Процеси економічної інтеграції України до європейського простору створюють додаткові стимули для прискореного розвитку транспортної та логістичної інфраструктури. Завдяки вигідному географічному положенню Україна потенційно виступає транзитним хабом між країнами Європи та Азії, розташовуючись на перетині ключових транс'європейських транспортних коридорів. Реалізація цього потенціалу потребує системної модернізації транспортних шляхів, складської інфраструктури та логістичних сервісів відповідно до стандартів ЄС.

Водночас темпи розвитку транспортної системи мають узгоджуватися із загальними темпами економічного зростання держави. У цьому контексті Національна транспортна стратегія України до 2030 року потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом розроблення цільових програм розвитку окремих видів транспорту та логістичних сегментів [1]. Наявні інфраструктурні обмеження, технологічна відсталість окремих елементів логістичної системи та невідповідність частини об'єктів європейським стандартам обумовлюють необхідність комплексного підходу до реформування галузі.

Таким чином, дослідження проблем і перспектив розвитку транспортних шляхів, складської нерухомості та логістичної інфраструктури, а також удосконалення управління бізнес-процесами в логістичному секторі в умовах адаптації до військових дій є актуальним науково-практичним завданням, що має важливе значення для забезпечення економічної стійкості та довгострокового розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації транспортних шляхів, розвитку логістичної інфраструктури та адаптації ринку складської нерухомості в умовах військових дій перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень як в Україні, так і за її межами. У працях зарубіжних дослідників акцентується увага на необхідності підвищення стійкості логічно-транспортної інфраструктури до екстремальних впливів, зокрема стихійних лих, збройних конфліктів і природних катастроф. Так, у дослідженнях Mitoulis et al. (2023) [2; 3] та Koriika et al. [4] обґрунтовується доцільність впровадження проактивних підходів до управління транспортними системами, що базуються на інтеграції цифрових систем моніторингу,

ризик-орієнтованого планування та сценарного моделювання в процеси відновлення інфраструктури з урахуванням динаміки воєнних загроз.

У вітчизняному науковому дискурсі аналогічні підходи розвиваються з урахуванням специфіки українського економічного та безпечного середовища. Зокрема, Бортнік С. М. [5] наголошує на критичній необхідності реалізації термінових та системних заходів, спрямованих на модернізацію транспортно-логістичної інфраструктури України, оновлення складських та транспортних потужностей, а також приведення їх у відповідність до європейських стандартів. Автор підкреслює, що ефективна трансформація логістичної системи є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств, забезпечення сталості ланцюгів постачання та інтеграції України у глобальний економічний простір в умовах воєнної та післявоєнної відбудови.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та розвиток теоретичних і науково-методичних знань щодо організації критичної інфраструктури, а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності логістичного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на національному та світовому ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бойові дії всередині країни суттєво вплинули на інфраструктуру, транспорт та логістику, що на початку агресії фактично зупинило експортні операції держави. Повністю було припинено авіасполучення, частково зруйновано інфраструктуру аеро-

портів, залізниць, великих автомобільно-транспортних центрів. Обстрілів зазнали складські приміщення, офіси логістичних компаній, підприємства були вимушені припинити роботу, або провести релокацію бізнесу.

Серед українського бізнесу 86 % мікрокомпаній, 88 % малих компаній, 77 % середніх компаній, 79 % великих компаній працюють там, де вони були і до воєнного вторгнення. При цьому є ті, хто все ж таки частково вирішив перемістити бізнес у безпечні регіони країни, це зокрема 14 % середніх та 15 % великих компаній. Повну релокацію по Україні зробили лише 2 % середніх компаній, по 3 % мікро- та малих компаній, 5 % великих компаній. Релокація за кордон серед українського бізнесу не була популярною, оскільки частково релокувалися за межі України 2 % мікрокомпаній, 3 % малих компаній, 6 % середніх компаній та 2 % великих компаній. Повністю перевезли бізнес за кордон 1 % мікрокомпаній та 1 % середніх компаній [6].

Головними причинами втрат більшості компаній усіх розмірів стало:

- збільшення цін на пальне;
- порушення логістики;
- втрата працівників;
- проблеми з постачанням.

Великі компанії, які релокувалися, зазнали проблем з втратою клієнтів через зміну локації (41 %). Малим компаніям стала на заваді втрата партнерів (44 %). На окупованій території опинилося 22 % великих підприємств, через що робота зупинилася. Про відсутність будь-яких втрат розповіли 5 % мікрокомпаній, 4 % малих компаній, 8 % середніх компаній та 10 % великих [6]. Втрата працівників



Рис. 1. Зміни умов роботи компаній всіх розмірів в Україні

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

порушила діяльність третини малих та середніх компаній і майже чверті мікро- та великих організацій.

Підприємствами було також виділено інші причини втрат бізнесу:

- відсутність платоспроможних клієнтів;
- зупинка будівельного бізнесу;
- заборона виїзду за кордон деяких категорій населення;
- значні фінансові витрати на підтримку своїх працівників;
- зниження попиту;
- рейдерство;
- зменшення об'ємів продажу;
- обмеження з безпеки, які пов'язані з воєнними діями;
- інфляція.

Крім того, в складській інфраструктурі причинами втрат бізнесу були розкрадені окупантами в прифронтовій зоні технічні засоби та обладнання, що також призвело до значних збитків.

На тлі повномасштабної війни з'явилися й функціональні зміни всередині компаній. Так, у 42-43 % як у малих, так і у середніх компаніях, та в 30 % великих підприємств відбувся перерозподіл обов'язків працівників. Великі компанії зазначають, що в них прискорився процес прийняття рішень, а планування діяльності займає відтепер менше часу. Разом з тим збільшився обсяг роботи їх спеціалістів. У 10-16 % компаній змін у робо-

чих процесах не відбулося. Загалом компанії найчастіше скорочують та пришвидшують планування, збільшують обсяг роботи спеціалістів та перерозподіляють обов'язки. Більше у третини бізнесу скоротився персонал, що суттєво вплинуло на зміни проходження звичних бізнес-процесів та якість виконаної роботи компаній [6]. Компаніям стало не вистачати кваліфікованих працівників, що відразу ж сказалося на часу прийняття рішень та вирішення складних оперативних і стратегічних питань.

Повномасштабна збройна агресія спричинила системну трансформацію міжнародної торгівлі України, що передусім проявилось у зміні структури вантажних перевезень. Унаслідок блокування морських портів та часткового руйнування портової інфраструктури відбулася вимушена переорієнтація основних логістичних потоків з морського транспорту на залізничний та автомобільний. За умов загального скорочення пропускної спроможності внутрішньої логістичної системи суттєво зросли обсяги поставок до країн ЄС, що спричинило додаткове навантаження на ринок складської нерухомості та логістичні потужності.

Однією з ключових проблем для суб'єктів господарювання стало різке зменшення можливостей накопичення товарних запасів. Підвищені безпекові ризики, зростання вартості зберігання та необхідність мінімізації обсягу



Рис. 2. Зміни робочих процесів у роботі вітчизняних компаній

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

заморожених фінансових ресурсів зумовили перехід бізнесу до моделей мінімальних запасів, що підвищило вразливість ланцюгів постачання.

Суттєвих змін зазнала і просторово-територіальна структура складської забудови. До початку активних бойових дій значна частка складської інфраструктури була сконцентрована у Києві та Київському регіоні, розвинуті професійні складські приміщення відповідали різним потребам бізнесу та промисловості. Рівень вакантності складських площ перебував на мінімальних значеннях і коливався в межах 1-2 %, що додатково посилювало ціновий тиск на ринку (рис. 3).

Воєнні ризики зумовили масову релокацію складських об'єктів у західні регіони країни, де наявна пропозиція виявилася обмеженою як за обсягами, так і за якісними характеристиками, що призвело до дисбалансу між попитом і пропозицією та до подальшого зростання навантаження на існуючі логістичні об'єкти.

Логістичні операції ускладнилися також через необхідність формування альтернативних маршрутів доставки з урахуванням ризиків повторних атак. З перших етапів повномасштабного вторгнення транспортні потоки були переорієнтовані з південних та центральних напрямків на західні. Водночас сухопутні маршрути виявилися обмеженими за пропускною спроможністю, незабезпечені достатніми за потужністю і якістю складськими приміщеннями з несумісним за характеристиками або незадовільним за технічним станом обладнання, що унеможливило повноцінне забезпечення експортних потоків у масштабах, співмірних із довоєнними морськими перевезеннями.

Додатковим системним викликом стала обмежена здатність транспортної та логіс-

тичної інфраструктури Європейського Союзу приймати значні обсяги вантажів з України. Низька пропускна спроможність прикордонних переходів і портових вузлів, а також технічна несумісність залізничних колій спричиняють істотне уповільнення вантажообігу. Процеси перестановки рухомого складу на європейську колію та недостатня продуктивність перевантажувальної техніки підвищують транзакційні витрати та знижують загальну ефективність логістичних ланцюгів.

У сукупності зазначені чинники формують нову конфігурацію логістичної системи України, в межах якої ринок складської нерухомості набуває стратегічного значення як інструмент адаптації економіки до умов воєнної невизначеності та обмежених транспортних можливостей.

Повномасштабна війна стала системоутворювальним чинником трансформації національної логістичної системи та ринку складської нерухомості України. Якщо у довоєнний період ключові логістичні хаби концентрувалися у великих промислово-економічних центрах – Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі, то в умовах воєнних ризиків спостерігається стійка тенденція до релокації логістичних операторів, виробничих підприємств і дистрибуційних центрів у західні регіони держави. Основними детермінантами такої просторової трансформації стали безпековий фактор, наближеність до кордонів ЄС, а також необхідність переорієнтації зовнішньоторговельних і транзитних маршрутів, що зумовило оптимізацію логістичних витрат імпортерів, експортерів та транспортних компаній.

Паралельно у центральних, північних та східних регіонах України фіксується зростання попиту на відновлення та реконструкцію зруйнованих об'єктів нерухомості. Підприємства, діяльність яких була призупинена або



Рис. 3. Динаміка пропозиції і вквантності складських приміщень у Києві

Джерело: оцінка Pro-Consulting [7]

суттєво обмежена внаслідок фізичного знищення виробничих і складських приміщень, потребують значних інвестицій у відбудову інфраструктури з метою відновлення операційної спроможності та інтеграції у трансформовані логістичні ланцюги.

Блокада морських портів Чорноморського басейну та безпосередня близькість портової інфраструктури Одеси до лінії бойових дій спричинили істотну зміну напрямів вантажопотоків на користь західного прикордонного коридору. У результаті європейські порти – Гданськ і Гдиня (Польща), Клайпеда (Литва), Гамбург (Німеччина), Копер (Словенія) та Констанца (Румунія) набули статусу ключових логістичних вузлів для обслуговування українського експортно-імпортного потоку. Зокрема, у 2024 році порт Констанца забезпечив близько 67 % перевалки вантажів у Чорноморському регіоні, однак перевантаженість інфраструктури та значні затримки у 2022-2023 роках зумовили часткову переорієнтацію вантажів до польських портів, що, у свою чергу, сприяло зростанню логістичної активності в західних областях України [8].

Попри часткове відновлення роботи портів Одеси, які наразі спроможні обробляти до 2 млн тонн вантажів щомісячно, використання південного напрямку залишається обмеженим через підвищені воєнні ризики, зростання вартості морського фрахту, а це близько на 30 % порівняно з маршрутами через польські порти та значні витрати на автомобільне перевезення вантажів на відстані 500-700 км [8]. За таких умов логістика через західний кордон України з країнами ЄС зберігає домінуючі позиції у структурі національних товаропотоків.

Подальший розвиток портової та складської інфраструктури півдня України стримується сукупністю системних обмежень, серед яких ключовими є складна військово-політична ситуація, висока капіталомісткість будівельних проєктів, обмежена пропускна здатність наявної інфраструктури, недостатній рівень розвитку інтермодальних логістичних вузлів, дефіцит сучасних складських площ класу «А+», кадрові втрати внаслідок мобілізації та міграції, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів.

Водночас розвиток ринку складської нерухомості в західних регіонах України визначається низкою факторів структурного характеру. По-перше, значна кількість релокованих підприємств, що тимчасово або на постійній основі розмістили свою діяльність у відносно безпечних Львівській, Закарпатській, Івано-

Франківській, Тернопільській, Волинській областях, формує стабільний попит на складські приміщення для зберігання сировини та готової продукції. По-друге, активізація створення нових підприємств і розширення операційної діяльності бізнесу в зазначених регіонах посилює потребу у сучасній складській інфраструктурі. По-третє, переорієнтація логістичних маршрутів із південного напрямку на західний сприяє концентрації попиту на складські та індустріальні об'єкти поблизу транспортних коридорів, що з'єднують Україну з ринками ЄС.

Релокація підприємств унаслідок воєнних дій зумовила формування нових просторово-економічних моделей організації виробництва та логістики, одним із ключових проявів яких став активний розвиток індустріальних парків у західних регіонах України. Такі об'єкти виконують роль інтегрованих платформ для концентрації виробничих, складських і логістичних функцій, сприяючи зниженню транзакційних витрат, підвищенню операційної ефективності та формуванню кластерних ефектів. Водночас подальший розвиток ринку складської нерухомості в зазначених регіонах стримується низкою системних факторів.

По-перше, суттєвим обмеженням виступає енергетична залежність складських комплексів. Висока вартість енергоносіїв та нестабільність їх постачання безпосередньо впливають на зростання експлуатаційних витрат, особливо для складських об'єктів холодного типу, що потребують безперервного підтримання визначених температурних режимів. В умовах регулярних перебоїв електропостачання актуалізується необхідність інвестування в автономні та альтернативні джерела енергозабезпечення, що додатково підвищує капіталомісткість відповідних проєктів.

По-друге, розвиток складської логістики обмежується дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів. На регіональних ринках праці фіксується нестача як управлінських й інженерно-логістичних кадрів, так і персоналу операційного рівня. Основними причинами цього явища є міграційні процеси та мобілізація працездатного населення після початку повномасштабної агресії, що негативно позначається на безперервності функціонування складських комплексів та якості логістичних послуг.

По-третє, характерною рисою ринку західних регіонів є високий рівень орендних ставок на складські приміщення. Зокрема, у Львівській та Закарпатській областях ціни істотно

перевищують середньоукраїнські показники, що обмежує доступ до сучасної складської інфраструктури для малих і середніх підприємств. Зростання вартості оренди зумовлене поєднанням високого попиту та критично низького рівня вакантності: значна частина нових складських об'єктів реалізується ще на етапі будівництва, що підтримує стабільно високі цінові очікування на ринку.

По-четверте, стримувальним фактором виступає зростання вартості будівництва складської нерухомості. Подорожчання будівельних матеріалів, логістичних послуг і робочої сили призводить до суттєвого збільшення загального обсягу інвестицій, необхідних для реалізації нових проєктів, що підвищує фінансові ризики для девелоперів та інвесторів.

По-п'яте, ринок характеризується недостатнім обсягом якісних складських приміщень, передусім об'єктів високого класу («А» та «А+»), що напряму впливатиме на стале зростання вартості послуг зі зберігання сировини та матеріалів, а значить і на ціну кінцевої продукції.

Моніторинг розвитку складської логістики в Україні свідчить про хронічне відставання темпів зростання пропозиції від динаміки попиту. Висока вартість будівництва, технічного оснащення та експлуатації складських комплексів найвищого класу зумовлює небажання девелоперів споруджувати такі об'єкти для відкритого ринку через ризики амортизаційних втрат у разі неповного завантаження.

Формування вартості індустріальної та складської нерухомості в Україні відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних

чинників, серед яких визначальними є рівень розвитку інфраструктури, просторове розташування об'єкта, технічний стан і рівень оснащення, площі та планувальні рішення, а також баланс попиту і пропозиції на відповідному сегменті ринку.

Попри значні виклики воєнного періоду, експертні оцінки свідчать про наявність суттєвого потенціалу розвитку логістичного сектору в середньо- та довгостроковій перспективі, особливо в контексті післявоєнної відбудови держави. Пріоритетними напрямками державної політики мають стати модернізація складської інфраструктури, розвиток залізничних сполучень у напрямку кордонів з країнами ЄС, а також розширення портової інфраструктури на Дунаї. Водночас для бізнес-сектору ключовим завданням є залучення інвестицій у створення транспортно-логістичних хабів, розвиток автомобільної та залізничної інфраструктури європейського стандарту.

Особливу стратегічну значущість має розвиток логістичної інфраструктури західних регіонів України, що дозволяє розширити пропускну спроможність національної логістичної мережі та підвищити рівень інтеграції з ринками ЄС. У цьому контексті актуальним є прискорення модернізації залізничної інфраструктури, адаптація її до вимог транскордонних перевезень, будівництво сухих складів у регіонах для забезпечення зберігання сировини та товарних запасів.

Перспективними, за оцінками експертів, є інвестиційні проєкти на прикордонних залізничних переходах між Україною та Польщею, зокрема розвиток ділянок європейської колії

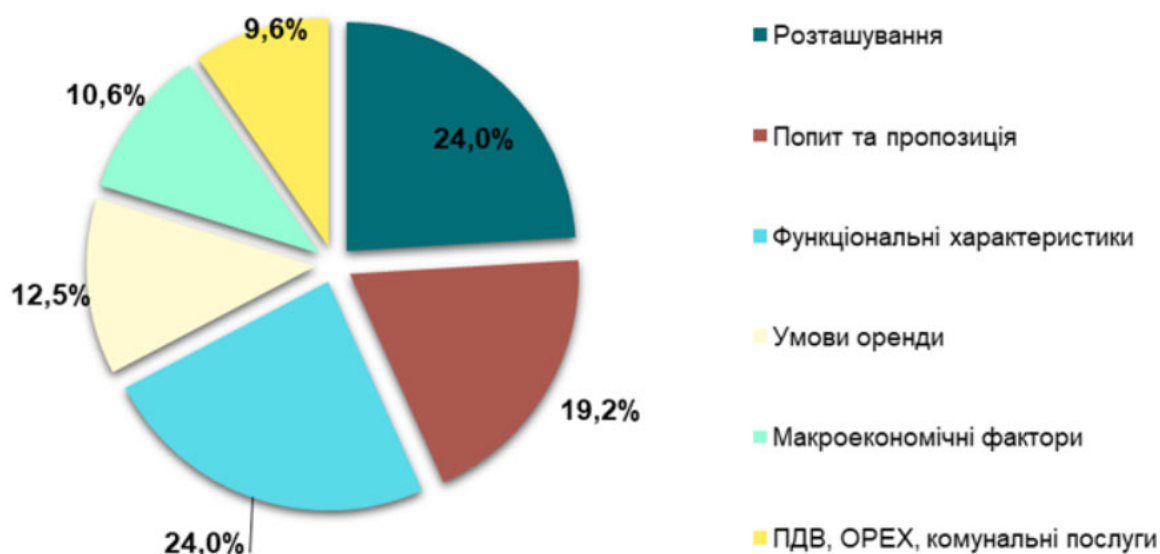


Рис. 4. Фактори впливу на ціну індустріальної та складської нерухомості в Україні

Джерело: оцінка Pro-Consulting [9]

та створення сучасних перевальних комплексів і транскордонних терміналів у західній частині країни [10]. Водночас важливим чинником підвищення ефективності логістичних процесів залишається спрощення митних процедур і гармонізація національного законодавства з нормативно-правовими актами ЄС.

Окремої уваги потребує відновлення та модернізація логістичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок воєнних дій, із урахуванням кращих практик європейських логістичних систем та стратегічного курсу України на інтеграцію до ЄС. У структурі майбутньої логістичної мережі вагому роль відіграватимуть регіональні логістичні центри, які поєднуюватимуть функції координації вантажопотоків, консалтингової підтримки та інформаційного супроводу учасників ринку.

Подальша цифровізація логістичних процесів, зокрема впровадження автоматизованих систем управління та технологій штучного інтелекту, створює передумови для підвищення швидкості, точності та надійності доставки, оптимізації маршрутів і розподілу ресурсів у режимі реального часу. Застосування таких рішень не лише підвищить конкурентоспроможність логістичних компаній, але й сприятиме зниженню операційних ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі.

У післявоєнний період важливим напрямом структурної трансформації стане приватизація окремих об'єктів інфраструктури, що може стати каталізатором прискорення економічного зростання та відновлення промислового потенціалу України.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що сектор складської інфраструктури, транспорту та логістики України, попри значні руйнування та високий рівень ризиків, зумовлених воєнними діями, зберігає потенціал до відновлення та подальшого сталого розвитку. Виявлено, що у післявоєнний період зростання галузі буде детерміноване процесами економічної реконструкції, масштабною відбудовою інфраструктури, активіза-

цією інвестиційних потоків, необхідністю інтеграції національних логістичних систем до європейських ринків та ланцюгів постачання.

Адаптація логістичного сектору до умов воєнної економіки сприяла формуванню нових управлінських і маркетингових підходів, орієнтованих на гнучкість, диверсифікацію маршрутів та клієнтських сегментів, а також підвищення надійності логістичних сервісів. Сучасні логістичні об'єкти та складська нерухомість дедалі частіше розглядаються не лише як інфраструктурний елемент, але й як інвестиційний актив, здатний забезпечувати довгострокову капіталізацію та конкурентні переваги в умовах регіональної та міжнародної конкуренції.

Встановлено, що інвестиційна привабливість складської та логістичної інфраструктури значною мірою визначається рівнем цифровізації бізнес-процесів, впровадженням автоматизованих систем управління складами, використанням маркетингових стратегій омніканальності та орієнтації на клієнта. У цьому контексті розвиток логістичних хабів, індустріальних парків і мультимодальних центрів набуває особливого значення як інструмент інтеграції України до європейського логістичного простору та підвищення її транзитного потенціалу. Подальша динаміка розвитку галузі залежатиме від темпів післявоєнної відбудови, ефективності державної політики у сфері транспорту та логістики, доступу до фінансових ресурсів і якості інституційного середовища. Водночас гармонізація національного регулювання з нормами Європейського Союзу створює передумови для формування сприятливого інвестиційного клімату, зростання довіри міжнародних партнерів та активізації прямих іноземних інвестицій у логістичну інфраструктуру. Реалізація антикризових та інноваційних проєктів за участю міжнародних інвесторів і фінансових інституцій сприятиме стабілізації галузі в короткостроковій перспективі та забезпечить її динамічний розвиток у період післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Розвиток транспорту і логістики в Україні. URL: <https://blog.youcontrol.ma/rket/rozvitok-transportu-i-loghistik-i-v-ukrayini/#логістичні-компанії-україни-перспективи-розвитку> (дата звернення: 18.01.2026)
2. Mitoulis S.A., Domaneschi M., Casas J.R., Cimellaro G.P., Catbas N., Stojadinovic B., & Frangopol D.M. The crux of bridge and transport network resilience-advancements and future-proof solutions. *Proceedings of the institution of civil engineers-bridge engineering*. 2022. vol. 175 (3). 133-137. doi: 10.1680/jbren.2022.175.3.133.
3. Mitoulis S.A., Argyroudou S., Panteli M., Fuggini C., Valkaniotis S., Hynes W., Linkov I. Conflict-resilience framework for critical infrastructure peacebuilding. *Sustainable cities and society*. 2023. vol. 91. 104405. doi: 10.1016/j.scs.2023.104405

4. Kopiika N., Di Bari R., Argyroudis S., Ninic Je., Mitoulis St-Ar. Sustainability and resilience-driven prioritisation for restoring critical infrastructure after major disasters and conflict. *Transportation research part D: transport and environment*. (2025). Vol. 139. 104592. doi.org/10.1016/j.trd.2025.104592.
5. Бортнік, С. Формування та розвиток логістичної інфраструктури України в контексті євроінтеграції. *Вісник СНАУ*. 2019. № 3 (81). С. 45-50. doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.8
6. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochu-vayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (дата звернення: 18.01.2026)
7. Аналіз ринку складської нерухомості в Борисполі. 2025 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizh-imosti-v-borispole-2025-god> (дата звернення: 20.01.2026)
8. Аналіз ринку складської нерухомості Одеси. 2025 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizhimosti-v-odesse-2025-god> (дата звернення: 20.01.2026)
9. Аналітична записка з ринку індустріальної та складської нерухомості України з акцентом на м. Дніпро. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-industri-alnoj-i-skladskoj-nedvizhimosti-ukrainy-s-akcentom-na-g-dnepr-2023-god> (дата звернення: 22.01.2026)
10. Аналіз ринку складської нерухомості Івано-Франківська. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizhimosti-ivano-frankovska-2024-god> (дата звернення: 22.01.2026)

REFERENCES:

1. Rozvytok transportu i lohistyky v Ukraini. [Development of transport and logistics in Ukraine]. Available at: URL: <https://blog.youcontrol.maket/rozvytok-transportu-i-lohistiki-v-ukrayini/#логістичні-компанії-україни-перспективи-розвитку> (accessed January 18, 2026)
2. Mitoulis S.A., Domaneschi M., Casas J.R., Cimellaro G.P., Catbas N., Stojadinovic B., & Frangopol D.M. (2022). The crux of bridge and transport network resilience-advancements and future-proof solutions. *Proceedings of the institution of civil engineers-bridge engineering*, vol. 175 (3), 133-137. doi: 10.1680/jbren.2022.175.3.133
3. Mitoulis S.A., Argyroudis S., Panteli M., Fuggini C., Valkaniotis S., Hynes W., Linkov I. (2023). Conflict-resilience framework for critical infrastructure peacebuilding. *Sustainable cities and society*, vol. 91, 104405. doi: 10.1016/j.scs.2023.104405
4. Kopiika N., Di Bari R., Argyroudis S., Ninic Je., Mitoulis St-Ar. (2025). Sustainability and resilience-driven prioritisation for restoring critical infrastructure after major disasters and conflict, *Transportation research part D: transport and environment*, vol. 139, 104592, doi.org/10.1016/j.trd. 2025.104592
5. Bortnik S. (2019). Formuvannia ta rozvytok lohistychnoi infrastruktury Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Formation and development of the logistics infrastructure of Ukraine in the context of European integration]. *Visnyk SNAU – Bulletin SNAU*, vol. 3 (81), 45-50. doi.org/10.32845 /bsnau.2019.3.8
6. Doslidzhennia stanu ukraïnskoho biznesu pid chas viiny: yak sebe pochuvaiut 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 January 18, 2026)
7. Analiz rynku skladskoi nerukhomosti v Boryspoli. 2025 rik [Analysis of the warehouse real estate market in Boryspil. 2025]. Available at: URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizh-imosti-v-borispole-2025-god> (accessed January 20, 2026)
8. Analiz rynku skladskoi nerukhomosti Odesy. 2025 rik [Analysis of the warehouse real estate market in Odessa. 2025]. Available at: URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizhimosti-v-odesse-2025-god> (accessed January 20, 2026)
9. Analitichna zapyska z rynku industrialnoi ta skladskoi nerukhomosti Ukrainy z aktsentom na m. Dnipro. 2023 rik [Analytical note on the industrial and warehouse real estate market of Ukraine with an emphasis on the city of Dnipro. 2023]. Available at: URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-industrialnoj-i-skladskoj-nedvizhimo-sti-ukrainy-s-akcentom-na-g-dnepr-2023-god> (accessed January 22, 2026)
10. Analiz rynku skladskoi nerukhomosti Ivano-Frankivska. 2024 rik [Analysis of the warehouse real estate market in Ivano-Frankivsk. 2024]. Available at: URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-nedvizh-imosti-ivano-frankovska-2024-god> (accessed January 22, 2026)

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025