

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-104>

УДК 658.8:658.7

**ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ
В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

**ASSESSMENT OF MARKETING STRATEGY
FOR THE DEVELOPMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE
AND TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT THE LOGISTICS MARKET
IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTEGRATION**

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

У статті досліджено сучасні детермінанти формування маркетингової стратегії розвитку критичної інфраструктури логістичного ринку України та трансформацію управління бізнес-процесами в умовах міжнародної економічної інтеграції. Метою статті є формування основ маркетингової стратегії розвитку критичної інфраструктури логістичного ринку, а також обґрунтування напрямів трансформації управління бізнес-процесами з урахуванням інвестиційних, інтеграційних та геополітичних викликів. Доведено, що формування сучасної маркетингової стратегії розвитку логістичної інфраструктури має ґрунтуватися на принципах інтегрованого управління ланцюгами постачання, розвитку логістичних хабів та синхронізації інвестиційних програм із міжнародними транспортно-логістичними коридорами. Визначено, що модернізація складської інфраструктури є ключовим чинником інтеграції України до європейських логістичних мереж і формування ефективного ринку логістичних послуг.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, менеджмент, інфраструктура, бізнес-процеси, міжнародна інтеграція, логістичні хаби.

The article examines the contemporary determinants of marketing strategy formation for the development of critical infrastructure in the logistics market of Ukraine and the transformation of business process management under conditions of international economic integration. The purpose of the article is forming the foundations of a marketing strategy for the development of critical logistics market infrastructure and justification of directions for the transformation of business process management taking into account institutional, investment, integration



and geopolitical challenges. The methodological framework of the research is based on a systemic approach, structural and functional analysis, economic comparison, strategic modeling, and generalization of contemporary scientific approaches to logistics system development. The results of the research demonstrate that the efficiency of logistics market development is largely determined by the integration of marketing strategies in infrastructure asset management, the digitalization of logistics processes, and the modernization of warehouse complexes as key components of critical infrastructure. It is proved that the formation of a modern marketing strategy for logistics infrastructure development should be based on the principles of customer orientation, integrated supply chain management, the development of logistics hubs, and the synchronization of investment programs with international transport and logistics corridors. Particular attention is paid to the transformation of business process management within the logistics market, which involves the implementation of digital platforms for warehouse operations management, optimization of logistics flows, implementation of intelligent inventory management systems, development of intermodal terminals and expansion of the functional capabilities of logistics centers. The study confirms that the modernization of warehouse infrastructure is a key factor for Ukraine's integration into European logistics networks and for the formation of an efficient logistics services market.

Keywords: marketing, strategy, management, infrastructure, business processes, international integration, logistics hubs.

Постановка проблеми. Логістика є системоутворюючим сектором національної економіки, що забезпечує функціонування більшості галузей виробництва та торгівлі, впливає на розвиток держави, формує експортний потенціал країни та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національних виробників. Ефективність логістичної інфраструктури визначає рівень інтеграції країни у глобальні ланцюги створення вартості, обсяги бюджетних надходжень та інвестиційну привабливість економіки загалом.

Логістична галузь України переживає складний період, але одночасно для неї відкриваються нові можливості розвитку. Даний сектор економіки функціонує в умовах структурної трансформації, спричиненої воєнними діями та одночасною активізацією процесів міжнародної економічної інтеграції. Незважаючи на високий рівень ризиків, галузь демонструє адаптивність та потенціал до модернізації. Ключовими напрямками розвитку виступають цифровізація управлінських процесів, модернізація інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень та поглиблення співпраці з міжнародними партнерами. Штучний інтелект все частіше допомагає автоматизувати управління логістичними процесами, спрогнозувати попит, оптимізувати маршрути [1].

Водночас логістичний сектор стикається з новими викликами, пов'язаними зі змінами митного регулювання, ускладненням транскордонних процедур, зростанням операційних витрат та необхідністю трансформації складської і транспортної інфраструктури. Адаптація до нових нормативних вимог та пошук механізмів оптимізації логістики постачання стають складовою маркетингової та стратегічної політики логістичних операторів.

Тому дослідження умов формування маркетингової стратегії розвитку критичної інфраструктури та удосконалення системи управління бізнес-процесами логістичного ринку в контексті міжнародної інтеграції набуває особливої актуальності. Розроблення ефективних інструментів стратегічного управління дозволить підвищити інвестиційну привабливість галузі, забезпечити її інтеграцію до міжнародного економічного простору та створити передумови для тривалого зростання національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальність дослідження логістичного сектору на тлі геоекономічних трансформацій є предметом активної уваги вітчизняних і зарубіжних наукових кіл. У світовій науці питання управління логістичною інфраструктурою, розвиток складських систем та формування маркетингових стратегій в умовах невизначеності трактується як ключове для забезпечення стійкості національних економік та інтеграції до глобальних ланцюгів постачання. Такі дослідження охоплюють питання адаптивності логістичних ланцюгів, цифровізації, мультимодальних перевезень та впливу зовнішніх шоків на конкурентоспроможність.

Так, у дослідженнях Mitoulis et al. (2023) [2; 3] обґрунтовується доцільність інтеграції цифрових систем моніторингу, ризик-орієнтованого управління та сценарного моделювання для підвищення адаптаційної спроможності транспортних систем до екстремальних впливів, включно зі збройними конфліктами. Автори акцентують увагу на важливості проактивних механізмів стратегічного реагування для підтримки безперервності логістичних процесів у критичних умовах.

Вітчизняні науковці також роблять значний внесок у дослідження логістичних трансфор-

мацій. Так, Бортнік С. М. у своїй роботі [4] підкреслює важливість модернізації транспортно-логістичної інфраструктури України як передумови підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу. Автор вказує на необхідність уніфікації стандартів, розвитку інтермодальних хабів та інтеграції українських логістичних систем до європейських мереж, що є важливим елементом маркетингової стратегії національних операторів. Також автори Гірна О.Б. та Глинський Р.М. у статті [5] зазначають, що Smart-рішення у системі управління ланцюгами постачання відкривають цілу низку можливостей для підвищення ефективності бізнес-процесів та збільшення конкурентних переваг компаній, що в умовах потрясінь може забезпечити безперервність і якість постачання навіть за складних зовнішніх обставин.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та опрацювання концептуальних засад формування маркетингової стратегії розвитку критичної інфраструктури й удосконалення системи управління бізнес-процесами логістичного ринку України в умовах міжнародної економічної інтеграції та підвищеної зовнішньої невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На даний час найбільшим викликом для економіки України є наслідки повномасштабної війни: руйнування інфраструктури, порушення торгових ланцюгів, зміна маршрутів негативно вплинули на логістичні процеси. Руйнування логістичної інфраструктури охопило значну кількість критичних об'єктів: промислові споруди, виробничі склади, логістичні ангари, залізничні шляхи, мости та порти, особливо в прифронтових зонах. Через блокування морських портів Україна втратила можливість активного експорту своєї продукції. Закриття повітряного простору і зупинка роботи міжнародних аеропортів ускладнили авіап перевезення. Через порушення маршрутів логістика переорієнтувалась на нові напрямки, використовуючи шляхи і порти Польщі, Угорщина та Румунії. У результаті відбулося зростання транспортних витрат через збільшення тривалості шляхів та утворення постійних черг на кордоні.

Бойові дії у південно-східних регіонах країни і надалі створюють постійну загрозу для об'єктів інфраструктури, зокрема логістичних парків, що зумовило релокацію бізнесу до центральної та західної частин держави, що, своєю чергою, стимулювало розвиток

логістичних центрів у більш безпечних регіонах. Попри постійні атаки логістична мережа демонструє адаптивність до нових умов господарювання, трансформуючи організацію постачання, складування і транспортування матеріальних ресурсів.

Постійні обстріли офісних та виробничих приміщень, складів, рухомого транспорту змусили підприємства припинити роботу та провести релокацію. Підтримувати діяльність компаній під час війни є складною задачею, адже необхідно постійно пристосовуватися до нових реалій.

Зважаючи на нові умови ведення бізнесу у воєнних умовах, більшість компаній поступово адаптували свої бізнес-стратегії, зокрема це 47 % – великих, 42 % – малих, 39 % – середніх, 38 % – мікрокомпаній (рис. 1) [6]. У цей час компанії диверсифікували свій бізнес та знайшли додаткові напрямки діяльності. Кардинально встигли змінити свою стратегію 5-9 % компаній, інші – у процесі планування. Водночас 21 % великих підприємств та 12-16 % представників малого й середнього бізнесу все ще працюють без суттєвих змін у стратегії. Узагальнення результатів аналізу вказує на те, що в економіці присутній підвищений тренд на адаптацію до умов дій воєнної агресії.

Згідно аналізу проведених досліджень видно, що як і у структурі розподілу всіх сфер економіки України, так і в структурі поділу підприємств за розміром виробництва, більшість українських компаній через війну будують стратегію своєї діяльності на короткі проміжки часу. До планування на місяць вдається 60 % мікрокомпаній, 56 % малих компаній, 41 % середніх (рис. 2).

Трохи інший відсоток компаній розробляє плани на квартал: 14 % мікрокомпаній, 18 % малих компаній, 18 % середніх компаній, 21 % великих компаній. Планування стратегії на півроку розглядають: 4 % мікрокомпаній, 5 % малих компаній, 11 % середніх компаній, 7 % великих компаній [6].

При цьому стратегію на рік і більше планують: 2 % мікрокомпаній, 5 % малих компаній, 5 % середніх компаній, 5 % великих компаній. Найбільш стабільно себе почувають великі компанії: 38 % з них не змінили свій горизонт планування, а також горизонт планування не змінився у 16 % як мікрокомпаній, так і малих компаній, 21 % середніх компаній [6]. Наведені дані вказують на те, що під час бойових дій вітчизняним компаніям важко пристосуватися до численних факторів впливу та відразу

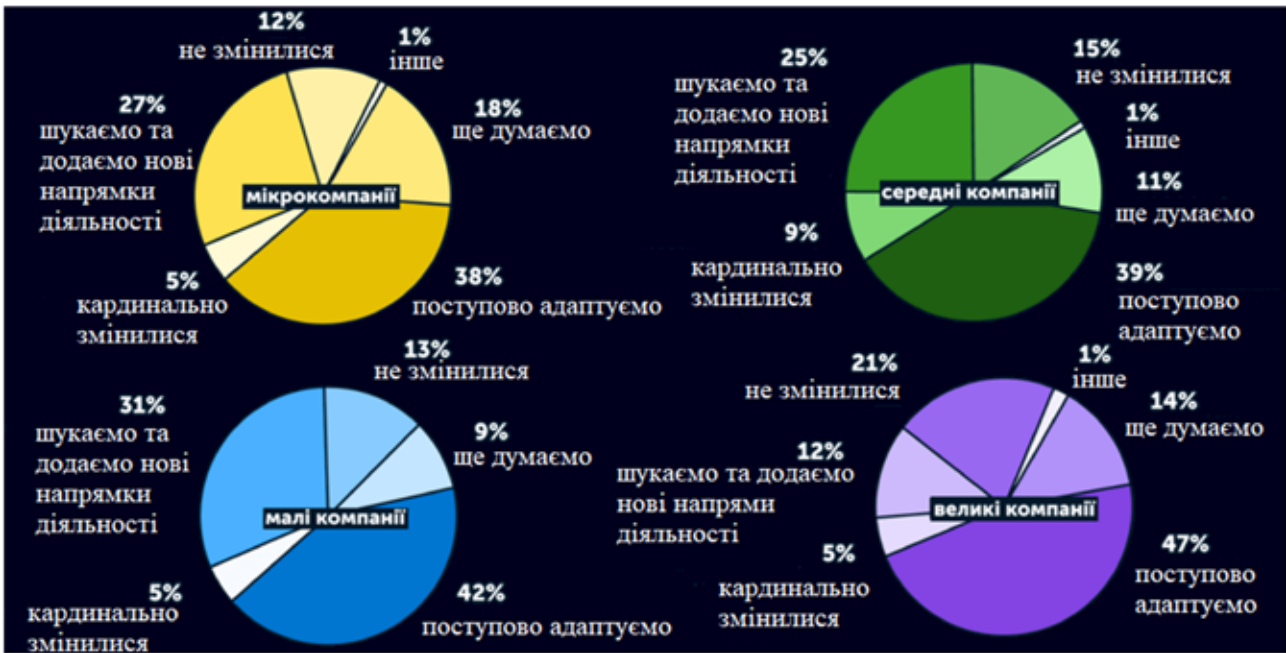


Рис. 1.-Зміни стратегії діяльності бізнесу після початку повномасштабних бойових дій на території України

Джерело: сформовано авторами на основі [6]



Рис. 2. Зміни горизонту планування бізнесу після початку повномасштабних бойових дій

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

перебудуватися на новий лад, при цьому, в основному, всю свою бізнес-стратегію на споживчому ринку формують на короткий час.

На цей час більша частина компаній не змінила асортимент продукції: 54 % великих компаній, 41 % малих компаній, 40 % мікрокомпаній, 36 % середніх компаній (рис. 3).

До того ж значна кількість підприємств вдається до адаптації свого асортименту, зокрема мова про 46 % середніх компаній. Важливо зауважити, що тих компаній, які ще не визначилися з актуальними потребами клієнтів, меншість, при цьому 8-12 % сегменту середнього та малого бізнесу не мають можливості

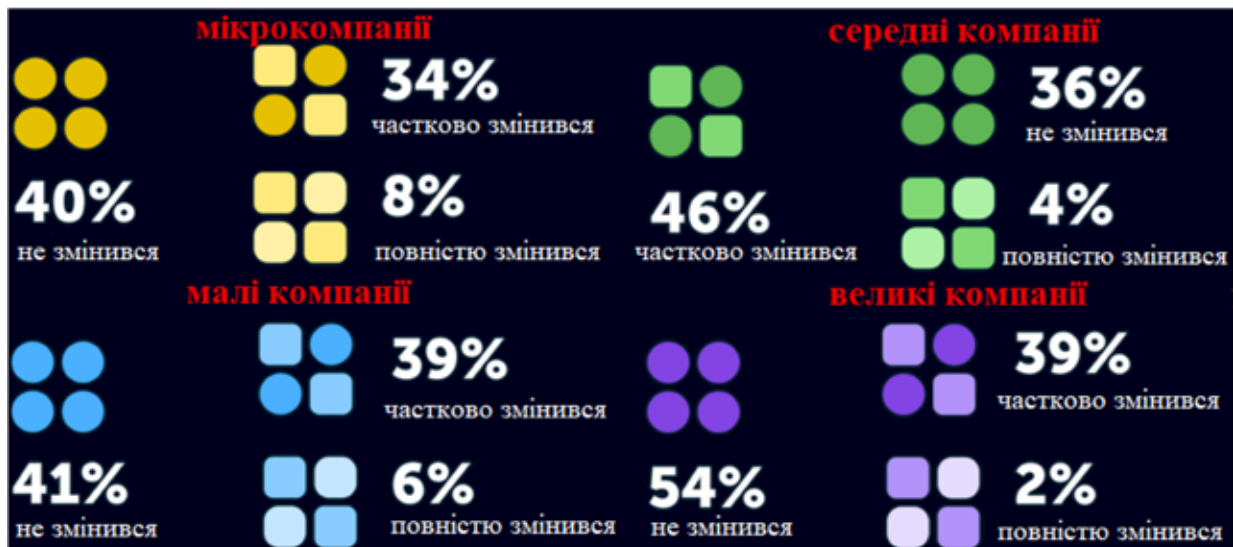


Рис. 3. Зміни асортименту продукції та послуг з 2022 року

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

адаптувати свій асортимент, але розуміють, що його треба змінювати.

Дані досліджень вказують на те, що середній бізнес найкраще при звичається до нових умов господарювання, щонайліпше пристосовуючись до потреб своїх клієнтів. Більшість компаній спостерігають часткові зміни у попиті клієнтів: 58 % – середнього бізнесу, 56 % – малого бізнесу, 51 % – мікробізнесу та 41 % – великого бізнесу, при цьому не помітно змін у потребах клієнтів у третини великих підприємств (36 %) та 16-20 % – середнього

та малого бізнесу, при цьому в 10-13 % організацій фіксується кардинальна зміна у вподобаннях своєї цільової аудиторії [6].

Для підтримання комунікації зі своїми споживачами продукції близько 43-49 % середніх і великих компаній та біля 31-35 % мікро- та малого бізнесу продовжують рекламуватися (рис. 4). Водночас майже 50 % мікрокомпаній, понад 40 % малих компаній, 37 % середніх підприємств, та 31 % великого бізнесу повністю призупинили всі рекламні комунікації [6]. Проте, від 2 % до 8 % бізнесу планує



Рис. 4. Зміни у використанні реклами для залучення клієнтів

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

відновити рекламу в найближчий час. Згідно з цими даними можна сказати, що попит на рекламу серед бізнесу скоротився щонайменше вдвічі від початку повномасштабної війни, але підприємці планують поступове повернення на цей ринок.

Першочерговим завданням для розвитку бізнесу в умовах повномасштабної агресії є пошук клієнтів. Зокрема, не вистачає нових клієнтів для 65 % мікро- та малим компаніям, 62 % – середнім, і лише 36 % великим підприємствам. Головними завданнями для великих компаній зараз є налаштування логістики, налаштування та відновлення ефективної роботи, пошук постачальників, пошук інвестицій та можливості розвитку на іноземних ринках. Стикаючись з питаннями порушення логістики та ланцюгів постачання, втратою працівників, клієнтів та партнерів, збільшенням ціни на пальне, призупиненням роботи, релокацією або руйнуванням підприємств бізнес різного розміру поступово адаптується до нових реалій, змінює фокус та стратегію розвитку на споживчому ринку, орієнтуючись на різкі зміни погреб своїх клієнтів з прогнозованим відновленням рекламних комунікацій.

Протягом останнього десятиліття розвиток ринку логістичних послуг в Україні зазнав суттєвих трансформацій під впливом низки структурних факторів, серед яких ключову роль відіграють збройна агресія проти України та масштабна цифровізація економічних процесів. Зазначені чинники істотно змінили організацію логістичних операцій, структуру попиту на складські послуги та моделі функціонування логістичних операторів. У сучасних умовах складська логістика набуває більш гнучкого та адаптивного характеру, що є важливою передумовою ефективного прогнозування логістичних потоків, формування партнерських відносин між учасниками ринку та підвищення ефективності функціонування критичної інфраструктури.

Однією з характерних особливостей розвитку складської інфраструктури в Україні є нерівномірний територіальний розподіл складських потужностей, що зумовлено специфікою вантажопотоків та концентрацією економічної активності у найбільш урбанізованих центрах. Значна частка складських площ традиційно зосереджена у місті Києві та Київській області, що пояснюється статусом ключового логістичного та економічного хабу країни [7]. Водночас реалізація нових інвестиційних проєктів у сфері складської нерухомості поступово змінює структуру пропозиції,

сприяючи розвитку логістичних потужностей у інших регіонах.

Основними споживачами послуг складської логістики виступають підприємства різних секторів економіки, зокрема роздрібні торговельні мережі, виробничі компанії, дистриб'юторські організації, а також суб'єкти малого та середнього бізнесу. Аналіз структури виробничого сектору свідчить, що активними користувачами логістичних послуг є підприємства харчової промисловості, виробники напоїв, тютюнових виробів, текстилю та одягу. Водночас у структурі логістичних послуг домінуюче місце посідають міжнародні перевезення, що відображає високий рівень залученості української економіки до глобальних торговельних потоків.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала географію логістичної інфраструктури та ринок складської нерухомості. Якщо раніше ключові логістичні хаби концентрувалися у великих промислових і портових містах – Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі, то в умовах воєнних ризиків спостерігається тенденція до релокації логістичних потужностей у західні регіони країни [7-10]. Така трансформація зумовлена прагненням бізнесу підвищити рівень безпеки операційної діяльності, забезпечити доступ до європейських ринків та інтегруватися у нові транскордонні транспортні маршрути.

Особливе значення у структурі складської інфраструктури має сегмент холодильних складів, який виступає критично важливим елементом логістичної системи для низки суміжних галузей економіки, зокрема харчової промисловості, агропереробної, фармацевтичної та роздрібною торгівлі. Рівень розвитку цих галузей безпосередньо формує попит на спеціалізовані логістичні потужності із контрольованими температурними режимами. Водночас надійність постачальників холодильного обладнання, енергетичних ресурсів та інженерних рішень значною мірою визначає якість логістичних послуг та конкурентоспроможність ринку.

Особливо високий попит на холодильні складські потужності спостерігається з боку експортерів свіжої аграрної продукції, орієнтованих на ринки Європейського Союзу та країни регіону MENA. Для таких компаній наявність сучасних складських приміщень із контрольованими температурними режимами є необхідною умовою проходження міжнародної сертифікації та відповідності стандартам якості, зокрема BRC, IFS та HACCP.

У секторі роздрібної торгівлі також спостерігається поступова трансформація логістичних моделей у напрямі створення регіональних дистрибуційних центрів. У таких логістичних системах холодильні склади виступають ключовим елементом інфраструктури, що забезпечує ефективне зберігання та розподіл товарів із обмеженим терміном придатності. У результаті зростає попит на холодильні склади малої та середньої площі, а також на логістичні рішення формату cross-docking, які дозволяють оперативно обробляти охолоджену продукцію без тривалого зберігання.

До основних об'єктів ринку холодильних складів в Україні належать холодокомбінати й модернізовані овочеві бази, холодильні складські комплекси великих виробничих і торговельних компаній та спеціалізовані складські потужності, збудовані для відкритого логістичного ринку.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, попит на послуги холодильного зберігання демонструє стабільну тенденцію до зростання. Основними драйверами розвитку цього сегмента виступають підприємства харчової промисловості, фармацевтичні компанії, мережі роздрібної торгівлі, зокрема сегмент FMCG, а також оператори електронної комерції. Зростання цих секторів стимулює модернізацію складської інфраструктури та впровадження інноваційних логістичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. У табл. 1 наведено загальну площу холодильних складів, що використовується в західних регіонах України: у Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Закарпатській та Чернівецькій областях [8].

Складська інфраструктура України характеризується значною регіональною диференціацією, що зумовлена географічними, економічними та транспортно-логістичними факторами. Одним із ключових центрів розвитку логістичного сектору залишається м.

Київ та Київська область, що мають стратегічно вигідне географічне положення. Регіон забезпечує ефективні транспортні зв'язки між західними та східними регіонами України, а також формує важливий вузол міжнародних транспортних коридорів. Крім того, розташування регіону вздовж річки Дніпро створює потенційні можливості для використання внутрішніх водних шляхів як елементу мультимодальної транспортної системи.

Сучасний розвиток складської нерухомості Київського регіону характеризується низкою структурних тенденцій. У ньому спостерігається перерозподіл інвестиційних потоків у сфері логістичної інфраструктури, що пов'язано зі зміною географії бізнес-активності й релокацією бізнесу у більш безпечні регіони. Також значного поширення набуває розвиток логістичних потужностей для підприємств, які перемістили свою діяльність у центральні та західні області України. Водночас Київ і надалі зберігає статус ключового центру розподілу товарних потоків, що обумовлено високою концентрацією споживчого ринку та розвиненою транспортною інфраструктурою.

Серед інших важливих трендів розвитку складської нерухомості регіону слід відзначити зростання інвестицій у цифрову аналітику та автоматизацію логістичних процесів, поступове впровадження технологій «розумного складу», підвищення вартості трудових ресурсів та активізацію використання екологічно орієнтованих технологій у складському будівництві. Автоматизація складських операцій стає більш доступною завдяки розвитку цифрових платформ управління ланцюгами постачання, що дозволяє підвищити ефективність управління запасами і скоротити операційні витрати.

Важливою характеристикою ринку складської нерухомості Київського регіону залишається обмежена пропозиція сучасних складських площ. Станом на кінець 2023 року рівень вакантності становив близько 1,8 %,

Таблиця 1

Загальна площа холодильних складів в західних регіонах України

Клас	Площа, м ²	Частка площі холодильних складів, %
A	52500	19
B	105000	38
C	102237	37
D	16579	6
Разом	276316	100

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

що свідчить про високий рівень попиту та дефіцит доступних складів [7].

Поряд із Київським регіоном важливу роль у функціонуванні логістичної системи України відіграє м. Дніпро та Дніпропетровська область. Регіон є одним із ключових логістичних вузлів держави, що забезпечує транспортні зв'язки між центральними, східними та південними регіонами. Завдяки розвиненій промисловій базі та активному функціонуванню агропереробних підприємств у регіоні формується зростаючий попит на логістичні потужності, зокрема холодильні складські комплекси.

Аналіз ринку холодильних складів у Дніпропетровській області та прилеглих регіонах свідчить про наявність значного потенціалу його розвитку. Поточний стан ринку характеризується суттєвим дисбалансом між попитом та пропозицією, що формує сприятливі умови для інвестиційної активності, але, водночас, створює бар'єри для нових учасників ринку. Однією з ключових проблем є дефіцит сучасних холодильних та мультитемпературних складських приміщень класів А і В. Більшість наявних об'єктів має застарілу інфраструктуру та не відповідає сучасним технічним і технологічним стандартам, що підтверджується історично низьким рівнем вакантності, який коливається у межах 1-2 % [9].

Військові дії суттєво вплинули на функціонування логістичних систем, зокрема на діяльність портової інфраструктури Чорноморського регіону. Блокування морських портів та близькість портів Одеського регіону до зони бойових дій призвели до зниження ролі складських потужностей, розташованих у цьому регіоні. Попри часткове відновлення роботи портів Одеси, які нині обробляють до 2 млн тонн вантажів щомісяця, їх діяльність залишається підвищено ризикованою, що обумовлено постійними обстрілами, високою вартістю морського фрахту та значними транспортними витратами на внутрішні перевезення. У результаті логістичні потоки дедалі більше переорієнтовуються на західні транспортні коридори, що підсилює роль прикордонної інфраструктури з країнами Європейського Союзу [10].

Моніторинг функціонування складської логістики дозволяє виокремити низку системних проблем, які стримують розвиток галузі. Серед ключових факторів слід виділити військово-політичну нестабільність, дефіцит сучасних складських площ високого класу, зростання вартості будівництва логістичних

об'єктів, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень розвитку інтермодальних логістичних вузлів та обмежену пропускну здатність транспортної інфраструктури. Додатковим викликом для галузі є кадровий дефіцит, що виник унаслідок мобілізації, трудової міграції та релокації підприємств. Нестача фахівців відчутна у сферах транспортної логістики, автоматизації складських систем та цифрових логістичних сервісів. Водночас сучасні виклики стимулюють пошук інноваційних логістичних рішень. Зокрема, значного розвитку набувають мультимодальні перевезення, що поєднують автомобільний, залізничний та морський транспорт. Такі рішення сприяють диверсифікації логістичних маршрутів і забезпечують інтеграцію України до європейської транспортної системи.

Важливим фактором трансформації логістичного ринку є також стрімкий розвиток електронної комерції. Розширення діяльності маркетплейсів та зростання обсягів онлайн-продажів стимулюють модернізацію складської інфраструктури, впровадження цифрових платформ для відстеження замовлень та автоматизацію управління складськими операціями. Водночас нові регуляторні зміни у сфері митного законодавства можуть впливати на структуру міжнародної електронної торгівлі та вимагатимуть адаптації логістичних операторів до нових умов.

У довгостроковій перспективі важливим напрямом розвитку логістичного сектору є модернізація транспортної інфраструктури, зокрема розширення пропускну здатності прикордонних переходів із країнами ЄС, розвиток дунайських портів і будівництво нових інтермодальних логістичних хабів. Стратегічне значення набувають проекти модернізації залізничної інфраструктури і розвиток сухих портів, що дозволяє оптимізувати логістичні потоки та підвищити ефективність міжнародних перевезень.

Все більш суттєвим драйвером модернізації галузі виступає цифрова трансформація. Впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизованих систем управління транспортними потоками та електронних сервісів логістичного планування дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати маршрути перевезень та підвищити точність управління ланцюгами постачання.

У контексті післявоєнного відновлення України в рамках маркетингової стратегії розвитку критичної інфраструктури та удосконалення системи управління бізнес-процесами

логістичного ринку слід очікувати активізацію інвестицій у розвиток критичної інфраструктури, модернізацію транспортних мереж та створення нових регіональних логістичних центрів. Реалізація цих проєктів сприятиме інтеграції національної транспортно-логістичної системи до міжнародного економічного простору та формуванню конкурентного логістичного ринку. Загалом, розвиток логістичної інфраструктури України залежатиме від темпів післявоєнної відбудови, доступності інвестиційних ресурсів, ефективності державної політики у сфері транспорту та логістики, а також рівня інтеграції країни до глобальних торговельних мереж.

Висновки. Дослідження показали, що логістичний сектор України, попри значні виклики воєнного часу та структурні дисбаланси ринку, зберігає суттєвий потенціал розвитку, зокрема у сегменті складської інфраструктури. Аналіз сучасних тенденцій функціонування логістичного ринку свідчить про трансформацію просторової структури складських потужностей, переорієнтацію логістичних потоків на західні транспортні коридори та посилення ролі мультимодальних перевезень у системі міжнародної торгівлі. Такі процеси формують нові умови для інтеграції України до європейського логістичного простору та розвитку транскордонної інфраструктури.

Результати дослідження показали, що одним із ключових напрямів модернізації логістичного сектору виступає розвиток сучасної складської інфраструктури, зокрема спеціалізованих холодильних та мультимем-

пературних складських комплексів, що забезпечують потреби агропромислового сектору, фармацевтичної галузі, ритейлу та електронної комерції. Водночас на ринку зберігається значний дефіцит якісних складських площ високого класу, що створює передумови для активізації інвестиційної діяльності та реалізації нових девелоперських проєктів.

Встановлено, що ключовими детермінантами розвитку складської логістики виступають цифровізація управління ланцюгами постачання, впровадження автоматизованих систем управління складами, розвиток мультимодальних перевезень та підвищення енергоефективності логістичної інфраструктури. Активне використання аналітичних цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та систем прогнозування попиту дозволяє підвищити ефективність управління логістичними процесами, скоротити операційні витрати та забезпечити більшу гнучкість логістичних мереж.

У контексті маркетингової стратегії розвитку критичної інфраструктури логістичного ринку в рамках міжнародної економічної інтеграції особливого значення набуває розвиток транспортно-логістичних коридорів, що забезпечують взаємодію України з країнами Європейського Союзу. Модернізація прикордонної інфраструктури, розвиток інтермодальних терміналів, будівництво сухих портів та оновлення залізничної мережі у напрямках західного кордону створюють передумови для формування нової архітектури логістичних потоків та підвищення ролі України як транзитного хабу між Європою та Азією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тренди розвитку логістики в Україні у 2024 році: інтерв'ю з Євгеном Маріновим. URL: <https://landlord.ua/news/trendy-rozvytku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roczy-intervyu-z-yevgenom-marinovym> (дата звернення: 02.03.2026)
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., Argyroudis 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. 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
5. Гірна О., Глинський Р. Управління бізнес-процесами в ланцюжку постачань на основі розумних рішень. *Економічний простір*. 2026. № 209, С. 261-268. doi.org/10.30838/EP.209.261-268
6. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/artic-les/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochu-vayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (дата звернення: 06.03.2026)

7. Аналіз ринку складської та виробничої нерухомості в м. Київ та Київській обл. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-i-proizvodstvennoj-nedvizhimosti-v-g-kiev-i-kievskoj-obl-2021-1-kv-2024-gg> (дата звернення: 06.03.2026)
8. 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: 07.03.2026)
9. Аналіз ринку холодних складів у Дніпрі. 2025 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-holodnyh-skladov-v-dnepre-2025-god> (дата звернення: 07.03.2026)
10. 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: 07.03.2026)

REFERENCES:

1. Trendy rozvytku lohistyky v Ukraini u 2024 rotsi: intervju z Yevhenom Marinovym [Trends in the development of logistics in Ukraine in 2024: interview with Yevgeny Marinov]. Available at: URL: <https://landlord.ua/news/trendy-rozvytku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roczy-intervyu-z-yevgenom-marinovym> (accessed March 02, 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., Argyroudou 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. 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
5. Hirna O., Hlynskyi R. (2026). Upravlinnia biznes-protseamy u lantsiuhu postachannia na osnovi smart-rishenia. [Business process management in the supply chain based on smart solutions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, № 209, 261-268. doi.org/10.30838/EP.209.261-268
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 March 06, 2026)
7. Analiz rynku skladskoj 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]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-skladskoj-i-proizvodstvennoj-nerukhomosti-v-g-kiev-i-kievskoj-obl-2021-1-kv-2024-gg> (accessed March 06, 2026)
8. Analiz rynku skladskoj 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-nerukhomosti-ivano-frankovska-2024-god> (accessed March 07, 2026)
9. Analiz rynku kholodnykh skladiv u Dnipri. 2025 rik [Analysis of the cold storage market in Dnipro. 2025]. Available at: URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-holodnyh-skladov-v-dnepre-2025-god> (accessed March 07, 2026)
10. Analiz rynku skladskoj 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-nerukhomosti-v-odesse-2025-god> (accessed March 07, 2026)

Дата надходження статті: 05.03.2026

Дата прийняття статті: 26.03.2026

Дата публікації статті: 13.04.2026