

УДК 658.6:339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-4-12>**Клепанчук О.Ю.***доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та логістики
Національного лісотехнічного університету України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7764-614X>***Татарин Н.Б.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Львівського торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7526-7282>***Вайданич Т.В.***старший викладач кафедри маркетингу та логістики
Національного лісотехнічного університету України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9930-5310>***Klepanchuk Olga***Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
National Forestry University of Ukraine***Tataryn Nataliya***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics
Lviv University of Trade and Economics***Vaidanych Tetyana***Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics
National Forestry University of Ukraine*

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНТЕГРОВАНІЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗ В УКРАЇНІ

MARKETING AND LOGISTICS MANAGEMENT AS AN INTEGRATED TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF LOGISTICS PROCESSES IN THE CONDITIONS OF WAR AND CRISIS IN UKRAINE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто роль логістичного менеджменту як ключового інструменту підвищення ефективності логістичних процесів в Україні. Обґрунтовано важливість інтеграції маркетингових підходів у систему логістичного управління для забезпечення стійкості ланцюгів постачання та адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. Здійснено аналіз сучасного стану логістичної системи держави та визначено, що ефективне управління логістичними потоками є критичним чинником забезпечення стійкості національної економіки та конкурентоспроможності українських підприємств. Використано методи системного, статистичного та порівняльного аналізу, що дозволило виявити основні тенденції розвитку логістики в Україні. Запропоновано напрями вдосконалення логістичного менеджменту. Отримані результати мають практичне значення для формування стратегії управління логістичною діяльністю підприємств, розробки державної політики у сфері логістичного розвитку та маркетингу.

Ключові слова: логістика, маркетинг, логістичний менеджмент, ефективність, ланцюги постачань, транспортна інфраструктура, цифровізація, Україна.

ANNOTATION

The article groups the main functional areas of logistics and marketing management in the current conditions of war and economic crises in the country. The importance of integrating marketing approaches into the logistics management system to ensure the stability of supply chains and the adaptation of enterprises

to an unstable external environment is substantiated. Three groups of logistics management functions are analyzed: planning and coordination of the activities of participants in the logistics process; regulation of the progress of work on the fulfillment of received orders; control over the movement of material flows. An attempt is made to substantiate the main logistics functions: supply, production and sales, and the marketing processes of their adaptation to modern logistics processes in Ukraine are considered. The article describes the main functional areas of logistics and an integrated tool for increasing the effectiveness of marketing and logistics management. However, in logistics management, the functional areas of logistics are described in a broader sense, namely by the concepts of "inbound logistics", focused on supply and procurement functions, and "outbound logistics", associated with distribution operations. The author's position coincides with the opinion that a broader or narrower interpretation of functional areas in relation to the formation of a structural unit of a company depends on the volume of logistics operations and various marketing strategies of modern economic conditions. Therefore, in the article, traditional types of logistics and marketing management are supplemented by such functional areas as financial and information logistics. At the same time, the goal of logistics management at an enterprise is the accuracy and timeliness of fulfillment of obligations, as well as ensuring optimal flow movement at any level in the state. Studying the functional areas of logistics and marketing management will allow making effective management decisions for any variant of flow movement at an enterprise in conditions of war and crises in Ukraine. Thanks to effective logistics management and timely

marketing, it can also sell its products at lower costs or provide a higher level of service to consumers-clients, and thus gain a good reputation in the market. The results obtained are of practical importance for the formation of a strategy for managing the logistics activities of enterprises, the development of state policy in the field of logistics development and marketing.

Keywords: logistics, marketing, logistics management, efficiency, supply chains, transport infrastructure, digitalization, Ukraine.

Постановка проблеми. Логістичний менеджмент – це сукупність підходів і методів планування, організації, координації та контролю логістичних потоків (постачання-виробництво-розподіл), що забезпечують мінімальні загальні витрати та потрібний рівень сервісу. В умовах поточних викликів (війна, зміни маршрутів експорту/імпорту, обмеження портової інфраструктури) роль професійного логістичного менеджменту в Україні зростає як фактор збереження конкурентоспроможності підприємств і національної економіки.

Логістичний менеджмент охоплює етапи планування, організаційного забезпечення, координації та контролю переміщення матеріальних і інформаційних потоків у ланцюгах постачань з метою мінімізації сукупних витрат та забезпечення необхідного рівня сервісу. В Україні в умовах тривалих воєнних дій і супутніх обмежень інфраструктури ефективний логістичний менеджмент стає визначальним чинником забезпечення економічної стійкості, експорту агропродукції та безперервності внутрішнього ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підвищення ефективності логістичних процесів присвячено праці вітчизняних і зарубіжних науковців: М. Копитко, І. Савенка, В. Стеценко, А. Гончаренка, D. Sarwar, J. Mentzer, M. Christopher, які досліджують проблематику управління ланцюгами постачань, оптимізації запасів та цифровізації логістики.

Проблематику формування маркетингу і логістичного менеджменту як інтегрованого інструменту підвищення ефективності логістичних процесів в умовах війни та криз в Україні досліджують у своїх працях Багорка М.О., Ільченко Т.В., Кравець О.В. [1], автори дають концептуальну системну картину ролі логістичного менеджменту в управлінні підприємством, виокремлюють ієрархію управлінських рішень, фактори зовнішнього середовища та показники оцінки ефективності логістики, завдяки цьому підкреслюється необхідність інтеграції логістики в загальну стратегію підприємства для підвищення конкурентоспроможності. Васильців Н.М. [2] проводить в своїх публікаціях аналіз специфіки викликів логістики під час воєнного стану (перманентна нестабільність, руйнування інфраструктури, обмеження руху), роль цифрових рішень, логістичних хабів та адаптивних ланцюгів постачань. Авторка пропонує заходи адаптації (дублювання маршрутів,

мобільні склади, ІТ-інструменти для прозорості ланцюгів). Зубров С.М. та Молчанов О.В. [3] в своїх дослідженнях зробили фокус на макрозгрозам і ризик-менеджменті в логістиці України: оцінка ризиків, сценарне планування, інституційні та державні заходи підтримки, а також наголосили на необхідності координації державної політики і приватного сектору для стійкості ланцюгів. Ільченко Т.В. [4] застосував більш операційний підхід – оптимізація потоків (склад-виробництво-реалізація), методи планування й контролю, КРІ для потокових процесів та підтримав ідею, що без синергії з маркетингом неможливо точно налаштувати логістичні потоки під попит.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, практичні аспекти впровадження логістичного менеджменту в умовах воєнної економіки України залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу цієї проблеми.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремо маркетингу або логістичному менеджменту, комплексне дослідження їх інтеграції в умовах війни та тривалих криз в Україні залишається недостатнім. Потребує уточнення, яким чином синергія маркетингових інструментів і логістичних рішень може забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість ланцюгів поставок в умовах різкого зростання ризиків, руйнування інфраструктури та невизначеності попиту.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретичних засад і практичних напрямів підвищення ефективності логістичних процесів в Україні на основі принципів логістичного менеджменту та маркетингу, з урахуванням сучасних економічних і безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливої актуальності набуває питання ефективного керування логістичними потоками в умовах сучасних змін української економіки, зумовлених воєнними подіями та значними пошкодженнями транспортної інфраструктури, зміною маршрутів експорту й імпорту, а також нестабільністю зовнішніх ринків.

Змагання за провідні позиції у світовій логістиці давно стало ключовим фактором міжнародного розвитку. Держави інвестують значні ресурси у модернізацію логістичної інфраструктури та формують зовнішню політику з урахуванням потенційних логістичних переваг. LPI (Logistics Performance Index) є інтерактивним інструментом порівняльної оцінки, створеним для того, щоб допомогти країнам визначати основні труднощі й можливості у сфері торговельної логістики, а також зрозуміти, які кроки можуть підвищити їхню ефективність. Звіт LPI 2023 надає можливість порівнювати результати логістичної діяльності 139 країн світу [3].

Після 2022 року логістична система України зазнала суттєвих структурних змін: значна

частина вантажопотоків була переорієнтована з морських портів на залізничні та автомобільні маршрути, що збільшило навантаження на внутрішню інфраструктуру та призвело до зростання логістичних витрат підприємств. За даними Світового банку (2023 рік), індекс логістичної ефективності України (LPI) становив 2,7 бала, що свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі [3]. У 2024 році, після часткового відновлення роботи морських коридорів, обсяг перевалки в українських портах зріс до 97,2 млн. тонн (на 57% більше, ніж у 2023 р.), а залізничні перевезення збільшилися до 175 млн. тонн, що демонструє певну адаптивність логістичної системи [3].

Водночас ці зміни виявили необхідність системного підходу до управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Таким чином, проблема полягає у потребі розробки та впровадження ефективних механізмів логістичного менеджменту, які забезпечать оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат, підвищення стійкості та гнучкості ланцюгів постачань в умовах сучасних викликів та трансформацій української економіки в реаліях сьогодення.

Тому, в даних критичних умовах для України основна ціль маркетингу та логістичного менеджменту полягає в оптимізації сукупних логістичних витрат, підвищенні якості та надійності доставки, а також в забезпеченні необхідного рівня запасів і сервісу. Реалізувати дані логістичні процеси можна через планування транспортних потоків, управління запасами, складування, обробка замовлень, координація ланцюга постачань, контроль показників ефективності (KPI) [2].

Якщо проаналізувати стан логістичної системи і маркетингу, то спостерігаємо інфраструктурні обмеження та руйнування: значна частина портової і транспортної інфраструктури зазнала пошкоджень або обмежено працює, що змінює класичні маршрути та збільшує витрати на транзит. За оцінками, кількість діючих морських портів і вантажних терміналів скоротилася, а частка перевезень автодорогами після 2022 року зросла. Присутнє падіння показників логістичної ефективності: у World Bank LPI (Logistics Performance Index) Україна відставала від середнього показника ЄС (нижчі оцінки в інфраструктурі, митній оцінці й оперативності транспортування). Це впливає на вартість і час доставки, через те є ризики в ланцюгах постачання: коливання фрахтових ставок, обмеження страхування вантажів, політичні та безпекові ризики підвищують невизначеність і вимоги до запасів та гнучкості [4].

Логістичний менеджмент є інструментом підвищення ефективності логістичних процесів через:

1. *Інтеграція та координація ланцюгів постачань*, тобто перехід від функціонального

управління (окремі підрозділи: закупівлі, склад, транспорт) до інтегрованого логістичного менеджменту дозволяє знизити сумарні витрати через оптимізацію маршрутів, запасів і операцій.

2. *Впровадження цифрових технологій*, таких як ERP, WMS, TMS, системи відстеження вантажів і аналітики дозволяють підвищити прозорість процесів, швидше приймати рішення та зменшувати операційні витрати. Цифровізація також підвищує стійкість ланцюгів до шоків.

3. *Мультиенд-подібні (multimodal) рішення та диверсифікація маршрутів*, а саме використання комбінованих перевезень (ріка-залізниця-авто) і перенаправлення експорту через альтернативні хаби скорочують залежність від поодиноких вузлів інфраструктури.

4. *Менеджмент ризиків та підвищення гнучкості*, тобто розробка сценаріїв, резервних постачальників, додаткових запасів критичних товарів (safety stock) та договорів з опціями транспорту, які забезпечують безперервність операцій.

5. *Орієнтація на споживача та підвищення сервісної цінності*, через дослідження потреб клієнтів і адаптація логістичних послуг, диференціація сервісу (швидкість, надійність, персоналізація), побудова довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

6. *Інтеграція маркетингової аналітики у логістичне планування* (прогнозування попиту на основі маркетингових даних, оптимізація запасів та асортиментної політики, узгодження каналів збуту з логістичними можливостями).

7. *Цифровізація та стратегічне позиціонування логістики*, в результаті впровадження CRM, ERP, SCM та цифрових платформ, використання логістики як частини конкурентного бренду та розвиток екологічних та інноваційних логістичних рішень [7].

В сучасних реаліях існують різні методи оцінки ефективності логістичних процесів (KPI та аналітика). Це можуть бути основні показники: загальні логістичні витрати (у % від обороту або ВВП), час проходження замовлення (order-to-delivery lead time), рівень сервісу (% виконаних замовлень в термін), обіг запасів (days of inventory), показники використання потужностей складу та транспорту. Не менш важливі є теж, методи аналізу: ABC/XYZ-аналіз товарних позицій, методи оптимізації запасів (EOQ, (s,S)-моделі), моделювання ланцюга постачань, сценарний аналіз при невизначеності – усі вони входять до інструментарію логістичного менеджменту й маркетингу [8].

Якщо проаналізувати стан та ключові показники логістичної системи України, то в сучасних умовах логістична ефективність (LPI), за даними Світового банку (LPI 2023), показник України оцінювався в районі 2,7 (за шкалою 1–5), що вказує на середній запас потенціалу для покращення інфраструктури, митних

процедур та оперативності транспортування порівняно з найкращими світовими практиками.

У 2024 році вантажообіг морських портів України різко збільшився після відкриття та нормалізації роботи коридорів: обсяг перевалки в портах у 2024 році становив близько 97,2 млн. тонн, що на ~57% більше, ніж у 2023 році, але все ще нижче за докризовий 2021 рік (157,3 млн. т.). Ця динаміка свідчить про часткове відновлення портової логістики в умовах обмежень, які виникли в результаті воєнних дій на території нашої держави [3].

За даними «Укрзалізниці» та аналітики, загальний обсяг перевезень вантажів залізницею по Україні в 2024 році зріс приблизно до 174,9–175 млн. тонн (зростання ~17,9% р/р), зокрема, експортними відправками – близько 84,7 млн. тонн. Це відновлення пов'язане із перенаправленням потоку товарів та активізацією експортних маршрутів після часткового відкриття морських коридорів [6].

У 2024 році загальна вартість експортних поставок України зросла (заявлено приріст експорту у грошовому вираженні – прибіл. до 41 млрд. USD за 2024 рік у порівнянні зі 2023 роком), а тоннаж морського експорту також суттєво зріс (звітні дані вказують на десятки млн. тонн на користь морського експорту). Це підтверджує відновлення торгових ланцюгів та роль портової інфраструктури в експорті аграрної продукції [5].

Станом на 2023–2024 рр. спостерігається вже відновлення вантажопотоків через морські порти, нарощення залізничних експортних перевезень, підвищена волатильність логістичних витрат і ризиків (страхування вантажів, фрахт) та посилення ролі цифрових рішень для координації логістики.

За результатами статистичного аналізу логістичний менеджмент впливає на ефективність інтеграції ланцюгів постачань. Переходячи від існуючої фрагментованої моделі управління до інтегрованих логістичних платформ (інтегроване планування попиту, управління запасами, координація транспорту) підприємства зменшують сумарні логістичні витрати та скорочують lead time. Це особливо, стає важливо в умовах, коли маршрути і пропускні спроможності постійно змінюються. Спостерігається суттєвий вплив на цифровізацію операцій (ERP/WMS/TMS; відстеження). Впровадження TMS/WMS і систем реального відстеження дозволяє підвищити прозорість, зменшити простой та оперативніше реагувати на інциденти (атаки, блокування маршрутів). В умовах 2023–2024 рр. цифрові інструменти були ключем до координації комбінованих маршрутів (річка/залізниця/авто/порт) [4].

Важоме значення для логістичного менеджменту в умовах війни має менеджмент ризиків і диверсифікація маршрутів. Розробка сценаріїв, резервних постачальників та мульти-модальних рішень знижує вразливість бізнесу. Українські

компанії змушені були створити альтернативні ланцюги (збільшили залізничні та річкові перевезення) – це відобразилось у рості залізничних і портових показників 2024р. Операційна ефективність складування сьогодні – це є оптимізація зон зберігання, впровадження WMS та автоматизації скорочують час обробки замовлень і підвищують оборотність запасів (days of inventory). Це має особливе значення при необхідності утримувати буферні запаси через ризики транзиту.

В результаті дослідження проблеми підвищення логістичних процесів в умовах війни та криз в Україні виникають різного роду інфраструктурні обмеження. Незважаючи на відновлення обсягів обробки, портова інфраструктура все ще відстає від докризових рівнів (2024 – 97,2 млн. т., у 2021 – 157,3 млн. т.), а в результаті воєнних дій постраждали об'єкти потребують відбудови та інвестицій [3].

Фінансові бар'єри для цифровізації теж суттєво вплинули на малий і середній бізнес, має обмежені ресурси для впровадження TMS/WMS; без державних стимулів або ППП темпи цифровізації можуть бути повільними. Регуляторні та митні виклики впливають на загальну логістичну ефективність, хоча митні процедури поступово спрощуються, митні ризики та час оформлення все ще впливають на загальну логістичну ефективність (відображено в міжнародному LPI). В результаті ризики безпеки та страхування підвищують значення менеджменту ризиків і опційних договорів, а високі ставки страхування фрахту і атак на інфраструктуру ускладнюють прогнозування логістичних витрат.

Можна зробити в сучасних умовах такі практичні рекомендації для підвищення ефективності логістичних процесів в Україні:

1. *Пріоритет інвестицій у відновлення та модернізацію портової інфраструктури* (ціль – повернення до/перевищення докризових обсягів перевалки).

2. *Сприяння цифровізації логістики через фінансові стимули та освітні програми* (державні гранти, ППП, навчальні ініціативи для МСП щодо TMS/WMS).

3. *Розвиток мульти-модальних коридорів* (залізниця-річка-авто) та створення внутрішніх перевалочних хабів для диверсифікації маршрутів.

4. *Впровадження стандартизованих KPI та систем звітності* для моніторингу логістичної ефективності на підприємствах (загальні логістичні витрати, lead time, service level, оборотність запасів).

5. *Посилення управління ризиками*: сценарне планування, резервні постачальники, договори страхування з відповідними умовами.

6. *Стратегічна диверсифікація маршрутів та хабів*: використання річкових перевезень, залізничних коридорів до сусідніх країн, розвиток внутрішніх перевалочних хабів.

7. *Пріоритет цифровізації*, тобто стимулювання впровадження TMS/WMS та інтеграції з митними і банківськими системами для скорочення часу операцій і підвищення прозорості процесів.

8. *Розвиток людського капіталу*, а саме підготовка менеджерів з логістики, підвищення кваліфікації у сфері управління ризиками та цифрових інструментів.

9. *Співпраця публічного та приватного секторів*: інвестиції в інфраструктуру, спрощення митних процедур та розвиток логістичних кластерів за принципом «public-private partnership» [8].

Дослідження логістичного менеджменту показало, що його концепція полягає в цілеспрямованому впливі на потоки, які взаємодіють як набір поточкових процесів, синхронізуючи їх на основі логістичних принципів і методів, щоб надати потоку певний напрямок і не тільки економічний результат, але й соціальний. Ця інтерпретація підсумовує добре відомі концепції логістики та управління та визначає мету управління логістикою щодо стратегії та тактики компаній та інших гравців ринку [1].

Ключовою ідеєю логістичного підходу до організації та управління бізнес-процесами є інтеграція всіх їхніх елементів. Це зумовлено тим, що потоки матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які існують на різних технологічних рівнях і етапах, об'єднуються в єдину систему управління. Інтегрована логістика надає підприємству значні можливості для досягнення його стратегічних цілей і виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності на українському товарному ринку. На сучасному ринку логістичних послуг спостерігається тенденція до підвищення вимог до обслуговування та якості виконання зобов'язань перед клієнтами. Тому кожна компанія, яка бере участь у конкурсі, повинна мати повний спектр послуг [1].

Війна в Україні спричинила глибокі трансформаційні зміни як усередині держави, так і для значної частини учасників міжнародної торгівлі. Суттєві зрушення відбулися не лише у транспортно-логістичних можливостях, а й у системі стратегічних партнерств. Нові геополітичні реалії змінили підходи до вибору торговельних партнерів і маршрутів постачання. Ресурси та географічні переваги, які раніше мали високу цінність, у умовах логістичних блокувань втратили своє значення. Товари, робоча сила та послуги стають по-справжньому важливими там, де існує найбільший попит на їх використання. Досвід держав, які вже проходили через руйнування критичної інфраструктури, може допомогти Україні сформувати ефективні напрями реагування на такі виклики.

Плануючи стратегію післявоєнного відновлення, Україна має врахувати основні чинники, що визначають результативність логістичного

менеджменту та маркетингу в умовах глобальних загроз і структурних змін:

- вивчення історичних прикладів геополітичних конфліктів, пов'язаних із контролем над торговельно-логістичними маршрутами та коридорами постачання;
- аналіз соціально-економічних процесів, стратегічних пріоритетів та можливих точок зіткнення інтересів із державами-сусідами;
- оцінка наявних і перспективних інфраструктурних проектів у сфері міжнародної логістики та маркетингу;
- впровадження сучасних технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту та аналітики великих даних для оптимізації логістичних процесів;
- врахування глобальних трендів релокації виробництва і технологій на основі доступності ресурсів і логістичних зв'язків (зокрема nearshoring), а також відповідних моделей організаційної та економічної взаємодії в сфері маркетингу [3].

Лише своєчасне визначення ключових тенденцій, що формують коло потенційних загроз і можливостей, ефективне залучення сучасних розрахункових та прогностичних технологій, лобювання державних інтересів на політичній арені і неодмінно виважений ризик – здатні забезпечити ефективну адаптацію до бурхливих трансформацій. Тобто, попри всі труднощі та нестабільності, сфера логістики, що орієнтована на інновації, використання технологій й адаптацію до змін у світі бізнесу, може сформувати передумови до набуття переваг, замість того, щоб перебувати у ролі жертви обставин. Подальші дослідження ефективного логістичного менеджменту в умовах різких трансформаційних перетворень зовнішнього бізнес-середовища потребують розробки організаційних та методичних засад з урахуванням викладеного вище матеріалу [3].

Висновки. Логістичний менеджмент у сучасних українських умовах стає не просто операційною функцією, а ключовою стратегією забезпечення економічної стійкості держави та її конкурентоспроможності. Комплексне застосування інтегрованих підходів, цифрових рішень, диверсифікації маршрутів і прагматичного менеджменту ризиків дозволяє знижувати логістичні витрати і підвищувати рівень сервісу навіть у складних умовах, що спостерігаються в даний час.

Для нашої держави та бізнесу пріоритетом має стати синхронізований розвиток інфраструктури, кадрових ресурсів і правового середовища, що стимулює ефективний логістичний менеджмент. Логістичний менеджмент – ключовий інструмент для підвищення ефективності логістичних процесів в Україні в умовах зовнішніх шоків та внутрішніх обмежень. Дані 2023–2024 рр. демонструють відновлення портових та залізничних потоків, але також вказують на необхідність подальших інвестицій

у інфраструктуру та цифрові рішення. Через те, необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає інтеграцію ланцюга поставчань, цифровізацію, диверсифікацію маршрутів та проактивний менеджмент ризиків. Таким чином, це дозволить не лише компенсувати втрати, а й підвищити конкурентоспроможність українських логістичних систем у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659>
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.
3. Зубров С. М. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 104–112. DOI: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf>
4. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації поточкових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
5. Логістика 2023: ключові тенденції та шляхи розвитку. UTEC Logistics. URL: <https://utec.ua/blog/logistika-2023-klyuchovi-tendentsiyi-ta-shlyahi-rozvitku>
6. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнесінформ*. 2024. № 11. С. 317–322. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-317_322.pdf
7. Проект USAID допоможе з відновленням та розвитком інфраструктури України. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3740285-proekt-usaid-dopomoze-z-vidnovlennam-ta-rozvitkom-infrastrukturi-ukraini.html>
8. Програма з відновлення України від ЄІВ розгортається з проектів будівництва критично важливої інфраструктури.

ри. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk?s=232

REFERENCES:

1. Bahorka, M. O., Ilchenko, T. V., & Kravets, O. V. (2023). Mistse lohistychnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpryemstvom [The place of logistics management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659>
2. Vasylytsiv, N. (2023). Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Zubrov, S. M., & Molchanov, O. V. (2024). Efektyvnyi lohistychnyi menedzhment v umovakh hlobalnykh ryzykiv ta transformatsii dlia Ukrainy [Effective logistics management in the context of global risks and transformations for Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*, 3(73), 104–112. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf>
4. Ilchenko, T. V. (2024). Lohistychnymenedzhmentyak instrument optymizatsii potokovykh protsesiv [Logistics management as a tool for optimizing flow processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>
5. Logistyka 2023: kliuchovi tendentsii ta shliakhy rozvytku. (2023). UTEC Logistics. Available at: <https://utec.ua/blog/logistika-2023-klyuchovi-tendentsiyi-ta-shlyahi-rozvitku>
6. Melnykova, K. V. (2024). Lohistychnyi menedzhment yak osnova upravlinnia efektyvnosti lohistychnykh protsesiv [Logistics management as the basis of managing the efficiency of logistics processes]. *Business Inform*, (11), 317–322. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-317_322.pdf
7. Projekt USAID dopomozhe z vidnovlenniam ta rozvytkom infrastruktury Ukrainy. (2024). Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3740285-proekt-usaid-dopomoze-z-vidnovlennam-ta-rozvitkom-infrastrukturi-ukraini.html>
8. Programa z vidnovlennia Ukrainy vid YelB rozghortaietsia z proektiv budivnytstva krytychno vazhlyvoi infrastruktury. (2024). European Union Delegation to Ukraine. Available at: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk?s=232

Стаття надійшла: 15.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025