

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 5.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.24>

УДК 338.47:656:005.591.6:351.72

О. О. Критенко,

к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9582-3007>

В. Г. Ковальов,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

О. Krytenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Service and Customs Administration, University of Customs and Finance

V. Kovalov,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Service and Customs Administration,

University of Customs and Finance

TRANSFORMATION OF LOGISTICS SERVICES ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE AND ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

У статті встановлено, що повномасштабна війна спричинила глибоку трансформацію логістичної системи України, яка проявилася у руйнуванні традиційних ланцюгів постачання, зміні структури транспортних перевезень та зростанні вартості логістичних послуг. Зокрема, блокування морських портів і пошкодження транспортної інфраструктури зумовили переорієнтацію вантажопотоків на сухопутні маршрути, що призвело до зростання ролі автомобільного та залізничного транспорту, а також активізації використання європейських транспортних коридорів. Доведено, що сучасна логістична система України функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що характеризується дефіцитом транспортних потужностей, зростанням тарифів, подовженням термінів доставки та зниженням ефективності традиційних логістичних моделей. Це обумовлює необхідність переходу до адаптивних, гнучких та цифровізованих логістичних систем. Обґрунтовано, що публічно-приватне партнерство є ключовим інструментом трансформації логістичних послуг. Визначено, що пріоритетними напрямками розвитку логістичних послуг на засадах публічно-приватного партнерства є: модернізація прикордонної інфраструктури, створення нових логістичних хабів, розвиток мультимодальних перевезень та інтеграція транспортної системи України до європейських транспортних мереж. Узагальнено, що ефективна трансформація логістичних послуг можлива за умови посилення ролі держави у формуванні нормативно-правового середовища, забезпечення координації взаємодії з приватним сектором та міжнародними партнерами, а також впровадження сучасних цифрових технологій управління логістичними процесами.

The article establishes that the full-scale war caused a profound transformation of the logistics system of Ukraine, which was manifested in the destruction of traditional supply chains, a change in the structure of transport and an increase in the cost of logistics services. In particular, the blockade of seaports

and damage to transport infrastructure led to the reorientation of cargo flows to land routes, which led to an increase in the role of road and rail transport, as well as the intensification of the use of European transport corridors. It is proven that the modern logistics system of Ukraine operates in conditions of increased instability, characterized by a shortage of transport capacity, rising tariffs, extended delivery times and a decrease in the efficiency of traditional logistics models. This necessitates the transition to adaptive, flexible and digitalized logistics systems. It is substantiated that public-private partnership is a key tool for the transformation of logistics services. It was determined that the priority areas for the development of logistics services on the basis of public-private partnership are: modernization of border infrastructure, creation of new logistics hubs, development of multimodal transportation and integration of the transport system of Ukraine into European transport networks. It was summarized that effective transformation of logistics services is possible provided that the role of the state is strengthened in the formation of the regulatory environment, ensuring coordination of interaction with the private sector and international partners, as well as the introduction of modern digital technologies for managing logistics processes.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, логістичні послуги, трансформація, відновлення, воєнний стан, транспортно-логістична інфраструктура.*

Keywords: *public-private partnership, logistics services, transformation, restoration, martial law, transport and logistics infrastructure.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило суттєві зміни у функціонуванні національної економіки, зокрема у сфері транспортно-логістичного забезпечення. Масовані ракетні обстріли, руйнування портової

інфраструктури, пошкодження транспортних шляхів та логістичних центрів призвели до суттєвих порушень логістичних ланцюгів та ускладнення процесів переміщення товарів. У цих умовах логістичні послуги набувають стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості держави, підтримки зовнішньоекономічної діяльності та формування передумов для економічного відновлення. Важливим інструментом модернізації логістичної системи стає публічно-приватне партнерство (далі – ППП), що дозволяє об'єднати фінансові, інституційні та технологічні ресурси держави та бізнесу для реалізації інфраструктурних проєктів і підвищення ефективності управління логістичними процесами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження сучасних наукових джерел свідчить, що ППП розглядається як ключовий інструмент розвитку та модернізації інфраструктури, зокрема логістичної. А також до відновлення логістичної системи України свідчить про необхідність її комплексної трансформації на інноваційних засадах. У своїх дослідженнях Ванькович Л. Я. та ін. обґрунтовують ефективність застосування різних моделей ДПП для реалізації інфраструктурних проєктів, що сприяють залученню приватного капіталу та підвищенню якості управління [1]. Водночас Гринів Н. Т. акцентує увагу на трансформації логістичних потоків в умовах воєнного стану, що супроводжується руйнуванням ланцюгів постачання та необхідністю розвитку гуманітарної логістики [2]. Мігай Н. Б. доводить, що в умовах значних руйнувань логістичної інфраструктури державно-приватне партнерство виступає універсальним механізмом її відновлення, забезпечуючи залучення інвестицій, впровадження інновацій та підвищення ефективності логістичних послуг [3]. У роботі Смерічевської С. В. та Іваненко Л. М. обґрунтовано концептуальну модель модернізації транспортно-логістичної інфраструктури, що базується на впровадженні смарт-технологій, цифровізації, адаптивності та екологічності. Автори доводять, що відбудова логістики має здійснюватися не шляхом простого відновлення, а через інтеграцію інноваційних рішень, зокрема штучного

інтелекту та цифрових платформ, що забезпечують підвищення ефективності та стійкості логістичних систем. Попова Ю. М., Чуприна О. О. та Демчина В. Р. розглядають логістику як ключовий інструмент повоєнного відновлення економіки України, що потребує ресинхронізації виробничо-транспортних процесів і розвитку стратегічного партнерства з міжнародними суб'єктами. Автори наголошують на необхідності координації взаємодії між державою, бізнесом та міжнародними донорами, що створює підґрунтя для формування ефективних механізмів управління логістичними процесами. Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок у сфері цифровізації логістики та розвитку міжнародного партнерства, недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації логістичних послуг на засадах ППП в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ролі публічно-приватного партнерства у трансформації системи логістичних послуг та визначення його значення для відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичні послуги є важливим елементом функціонування сучасної економіки, оскільки забезпечують ефективну організацію транспортування товарів, оптимізацію логістичних потоків та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У період воєнного стану логістика виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію, оскільки забезпечує стабільність постачання продукції, підтримку виробничих процесів та функціонування зовнішньої торгівлі.

Порушення традиційних транспортних маршрутів, блокування морських портів та пошкодження транспортної інфраструктури спричинили необхідність швидкої адаптації логістичних систем до нових умов. Це зумовило переорієнтацію логістичних потоків на альтернативні маршрути, розвиток прикордонної інфраструктури та активізацію співпраці з

європейськими країнами. Підтвердженням зазначених тенденцій є результати дослідження, в якому встановлено, що внаслідок воєнних дій відбулося фактичне руйнування значної частини ланцюгів постачання, спричинене окупацією окремих територій, блокуванням морських портів та перевантаженням залізничної інфраструктури [2].

Після повномасштабного вторгнення логістика в Україні зазнала кардинальних змін. Портова блокада перенаправила вантажні потоки на автомобільний і залізничний транспорт. За таких умов логістичні оператори змушені були оперативно змінювати маршрути перевезень і перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових викликів. За даними профільних оглядів ринку частка перевезень автомобільним транспортом у міжнародних вантажних перевезеннях зросла з 48% до 68% [7].

Попри всі перепони станом на кінець січня 2026 року внутрішній логістичний ринок демонстрував впевнене зростання. Так, обсяги внутрішніх автомобільних перевезень у січні зросли на 8–12% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Найвища активність спостерігалася у центральних і західних регіонах, де автотранспорт забезпечує доставку продовольства, аграрної продукції та товарів FMCG між складами й розподільчими центрами [7]. Логістична система України вимушена функціонувати в умовах підвищеної нестабільності, зокрема, морські перевезення залишаються обмеженими та нестійкими, спостерігається дефіцит транспортних потужностей, що ускладнює доступ до судноплавних ресурсів. Водночас можемо спостерігати зростання вартості перевезень, збільшення термінів доставки та подорожчання імпорتنих операцій. Додатковими стримуючими факторами є дефіцит трудових ресурсів і технічного забезпечення, зокрема нестача водіїв, логістичних фахівців і контейнерів, що зумовлює необхідність постійного коригування графіків постачання. Зростання витрат на енергоресурси, оплату праці та страхування спричиняє загальне підвищення тарифів у логістичній сфері. У сукупності це призводить до зниження рентабельності бізнесу та втрати ефективності традиційних логістичних

моделей, що потребує їх трансформації відповідно до нових умов функціонування.

В умовах обмежених державних ресурсів важливу роль у розвитку логістичної інфраструктури відіграє ППП. Така форма співпраці передбачає реалізацію спільних проєктів держави та приватного сектору, спрямованих на модернізацію транспортної інфраструктури, розвиток логістичних центрів та впровадження сучасних технологій управління логістичними процесами. Зокрема, Попова Ю. М., Чуприна О. О. та Демчина В. Р. у своєму дослідженні наголошують, що ефективна взаємодія держави, приватного сектору та міжнародних донорів є необхідною умовою забезпечення стійкості логістичних систем та підтримки критичної інфраструктури в умовах кризових трансформацій [4]. У цьому контексті ППП виступає інституційною основою для консолідації ресурсів і реалізації комплексних логістичних проєктів.

Перевагами використання механізмів ППП у сфері логістики є:

- залучення інвестицій у розвиток транспортної та логістичної інфраструктури;
- впровадження інноваційних технологій у логістичних процесах;
- підвищення ефективності управління транспортними системами;
- зменшення фінансового навантаження на державний бюджет.

Реалізація інфраструктурних проєктів на основі ППП сприяє формуванню сучасної логістичної системи, здатної забезпечити ефективне функціонування економіки навіть в умовах підвищених безпекових ризиків.

Після початку повномасштабного вторгнення відбулася суттєва трансформація транспортно-логістичних маршрутів України. Традиційні логістичні канали, що проходили через морські порти Чорного моря, частково втратили свою функціональність, що зумовило необхідність переорієнтації товарних потоків на сухопутні транспортні коридори. Одним із важливих напрямів такої трансформації стало використання так званих «шляхів солідарності», створених за підтримки Європейського Союзу. Ці

транспортні маршрути дозволили забезпечити переміщення української продукції до європейських ринків та підтримати функціонування зовнішньоекономічної діяльності.

Поряд з цим важливим напрямом розвитку логістики стало створення нових логістичних хабів, модернізація прикордонної інфраструктури та розвиток мультимодальних перевезень.

Ефективне публічне управління відіграє ключову роль у формуванні сприятливих умов для розвитку логістичних послуг та відновлення транспортної інфраструктури. Основними завданнями органів державної влади у цьому процесі є:

по-перше, формування нормативно-правової бази для розвитку ППП. Міністерство розвитку громад та територій України вже сформувало перелік пріоритетних законодавчих ініціатив у сфері автомобільного транспорту, перевезень та безпеки на автомобільному транспорті на 2026 рік. Але вони спрямовані на оновлення галузевого законодавства, посилення безпеки перевезень, цифровізацію процесів і гармонізацію українських правил з європейськими стандартами [8] і немає жодного який би мав відношення до ППП;

по-друге, координація взаємодії між державними органами та приватними логістичними операторами;

по-третє, підтримка інфраструктурних проєктів у транспортно-логістичній сфері;

по-четверте, інтеграція транспортної системи України до європейських транспортних мереж.

У напрямку євроінтеграції транспортні компанії, які працюють з Євросоюзом здійснили наступні кроки:

1) повна цифрова трансформація експортних процедур (AES/ECS2 PLUS), тобто з 2026 року оформлення експортних декларацій відбувається виключно в електронному форматі з автоматичною перевіркою даних і обміном інформацією між митними органами ЄС у реальному часі;

- 2) запровадження системи ICS2, яка раніше стосувалася лише морських та авіап перевезень, а з 2026 року поширюється і на автомобільний і залізничний транспорт також та згідно до правил якої митниця отримує попередні дані про вантаж і проводить аналіз ризиків ще до перетину кордону;
- 3) приєднання до системи ELO, яка полягає у використанні єдиного цифрового пакету документів для переміщення вантажів через кордон між ЄС та Великобританією;
- 4) у 2026 році Україна переходить від тестового режиму до реальних фінансових зобов'язань за механізмом вуглецевого коригування імпорту ЄС CBAM, тобто компанії мають враховувати викиди CO₂ при виробництві та транспортуванні і звітувати за європейськими стандартами.

Комплексна реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів та створенню умов для сталого економічного розвитку держави. Переконаливими є результати досліджень Смеричевської С. В. та Іваненко Л. М., які доводять, що трансформація логістичних маршрутів України після 2022 року зумовлена комплексним впливом воєнних дій та масштабних руйнувань транспортно-логістичної інфраструктури, що призвело до суттєвого порушення традиційних ланцюгів постачання. Зокрема, блокування морських портів, пошкодження автомобільних шляхів, мостів і залізничних вузлів спричинили дестабілізацію усталених логістичних потоків та підвищення витрат на перевезення [6]. Підтвердженням їх думки слугують результати досліджень інших вчених, які зазначають, що у відповідь на ці виклики відбулася вимушена переорієнтація транспортних потоків, що передбачала зміщення логістичних маршрутів у напрямку країн Європейського Союзу. Це, у свою чергу, сприяло активізації розвитку сухопутних транспортних коридорів, модернізації прикордонної інфраструктури та формуванню нових логістичних хабів на західному напрямку. Така трансформація забезпечила часткову стабілізацію логістичних процесів і створила передумови для відновлення економічної активності в умовах воєнного стану [4].

Підтверджує цю тезу й дослідження Гринів Н. Т., яка наголошує на тому, що така трансформація логістичних потоків супроводжується не лише зміною маршрутів, але й формуванням нових підходів до управління ланцюгами постачання, що базуються на принципах адаптивності, гнучкості та оперативного реагування на ризики [2]. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних логістичних моделей до більш стійких і динамічних систем.

Результати узагальнення авторами зазначених процесів, представлено на рис. 1.

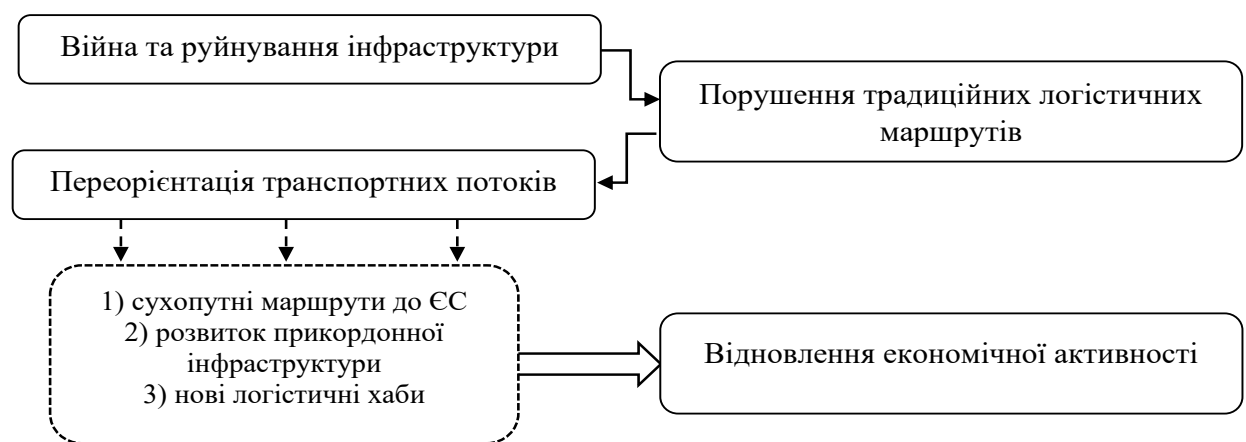


Рис. 1. Трансформація логістичних маршрутів України в умовах воєнного стану (з 2022 року)

Джерело: складено авторами

У контексті повоєнного відновлення економіки такі трансформаційні процеси мають стратегічне значення, оскільки забезпечують відновлення виробничо-торговельних зв'язків та інтеграцію України у глобальні логістичні мережі. При цьому ефективність функціонування логістичних систем значною мірою залежить від рівня координації між державними органами, бізнесом та міжнародними партнерами, що дозволяє формувати цілісні механізми постачання та розподілу ресурсів [4].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що трансформація логістичних послуг в Україні має системний характер і відбувається під

впливом як безпекових, так і економічних чинників. Ключовою ознакою цих змін є переорієнтація логістичних потоків, ускладнення ланцюгів постачання та зростання ролі сухопутних транспортних коридорів. Встановлено, що ефективність функціонування логістичної системи в умовах воєнного стану визначається здатністю до швидкої адаптації, гнучкого управління ресурсами та впровадження інноваційних рішень. За таких умов традиційні підходи до організації логістичних процесів втрачають ефективність, що зумовлює необхідність їх трансформації.

Обґрунтовано, що ППП виступає дієвим механізмом забезпечення цієї трансформації, оскільки створює інституційні умови для поєднання ресурсів держави, бізнесу та міжнародних партнерів, а також сприяє підвищенню якості управління логістичними процесами. Узагальнення результатів дослідження свідчить, що подальший розвиток логістичних послуг в Україні має ґрунтуватися на комплексному поєднанні інфраструктурної модернізації, цифровізації та інтеграції до європейських транспортних систем.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням прикладних моделей реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у логістичній сфері, оцінюванням їх ефективності, а також дослідженням механізмів управління ризиками в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Література

1. Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М., Сабат І. В., Мачула Р. В. Ефективні моделі державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури. *Агросвіт*. 2024. № 22. С.124–131. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.124
2. Гринів Н. Т. Гуманітарна логістика як інструмент трансформації логістичних потоків в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-4>

3. Мігай Н. Б. Моделі державно-приватного партнерства в управлінні логістичною інфраструктурою територій. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>
4. Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21>
5. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах : монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с.
6. Смерічевська С. В., Іваненко Л. М. Концептуальна модель відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України на основі смарт-технологій, принципів ощадливості та інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-115>
7. Єрмоленко Т. Логістика України 2026: тенденції, проблеми, перспективи. Онлайн-медіа «delo.ua». URL: <https://delo.ua/transport/logistika-ukrayini-2026-tendenciyi-problemi-perspektivi-461692/> (дата звернення 26.03.2026)
8. Пріоритети законодавчої роботи у сфері автомобільного транспорту та перевезень на 2026 рік. Оф. сторінка Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/priorytety-zakonodavchoi-roboty-u-sferi-avtomobilnoho-transportu-ta-perevezen-na-2026-rik> (дата звернення 26.03.2026)

References

1. Vankovych, L. Ya. Oberniienko, O. M. Sabat, I. V. and Machula, P. V. (2024), “Effective models of public-private partnership for infrastructure development”, *Ahrosvit*, [Online], vol. 22, pp. 124–131. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.124
2. Hryniv, N. T. (2023), “Humanitarian logistics as a tool for transforming logistics flows in wartime”, *Ekonomika ta suspilstv*, [Online], vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-4>

3. Mihai, N. B. (2022), “Models of public-private partnership in the management of territorial logistics infrastructure”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>
4. Popova, Yu. M. Chupryna, O. O. and Demchyna V. R. (2025), “Logistics and the post-war recovery of the Ukrainian economy: developing strategies together with foreign partners”, *Ekonomika ta suspilstvo* [Online], vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21>
5. Yehorycheva, S. B. and Lakhyzha M. I. (2020), *Publichno-pryvatne partnerstvo v postkomunistychnykh krainakh* [Public-private partnership in post-communist countries: monograph], IPK DSZU, Kiyv, Ukraine
6. Smerichevska, S. V. and Ivanenko L. M. (2025), “Conceptual model for the restoration of Ukraine's transport and logistics infrastructure based on smart technologies, principles of thrift and inclusion”, *Ekonomika ta suspilstvo* [Online], vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-115>
7. The official site Onlain-media «delo.ua» (2026), “Logistics of Ukraine 2026: trends, problems, prospects”, available at: <https://delo.ua/transport/logistika-ukrayini-2026-tendenciyi-problemi-perspektivi-461692/> (Accessed 26 March 2026).
8. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2026), “Priorities of legislative work in the field of road transport and transportation for 2026”, available at: <https://mindev.gov.ua/news/priorytety-zakonodavchoi-roboty-u-sferi-avtomobilnoho-transportu-ta-perevezen-na-2026-rik> (Accessed 26 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 22.04.26

Прорецензовано / Revised: 01.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26