**УДК 35.08**

**DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-137-147**

**Шелест Руслан,**
*аспірант Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»*

**Shelest Ruslan,**
*graduate student of the National M.E. Zhukovsky Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»*

ORCID: https//orcid.org/0009-0002-4633-5589

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

# CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PUBLIC MANAGEMENT OF LOGISTICS IN UKRAINE

**Анотація.** У статті здійснено аналіз концептуальних засад публічного управління сферою логістики в Україні. Зазначено, що логістика є формою оптимізації ринкових зв'язків і гармонізації інтересів всіх учасників процесу руху товару, яка являє собою вдосконалення управління матеріальними та іншими Сполученими потоками на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, на основі системного підходу.

Для відновлення економічного зростання і відносної стабілізації виробництва розроблені різні довгострокові стратегії і державні програми розвитку національної економіки, які мають макрологістичну складову. Розвиток макрологістичної системи має стати частиною довгострокової стратегії економічного розвитку України. У зв'язку з цим в Україні намітилася тенденція до розробки національної логістичної стратегії.

Основною метою національної логістичної стратегії є підтримка і прискорення зростання економіки, перехід до моделі інноваційного та інтенсивного економічного розвитку. Успішна реалізації цієї довгострокової стратегії неможлива без формування і розвитку механізму подальшого вдосконалення логістичних процесів.

Роль держави в розвитку національної логістики можна побачити з наступних складових: державне регулювання логістичних процесів, у тому числі їх правове забезпечення (за галузями, видами діяльності); створення та експлуатація транспортної інфраструктури (за галузями, видами діяльності); стимулювання розвитку логістичних проектів (за регіонами, галузями, видами діяльності). Особливе значення у взаємодії держави і підприємництва у формуванні та реалізації логістичної стратегії в перспективі матимуть професійні спілки та Асоціації спеціалізованого характеру.

У першу чергу, це стосується вкладення інвестиції в розвиток логістики і на поліпшення їх компонентів: якість інфраструктури та компетентності фахівців, відстеження проходження вантажів і своєчасність поставок, зниження прикордонних і торгових бар'єрів для проходження вантажів. Будуть потрібно інституційні поліпшення щодо підвищення рівня інтеграції і регулювання галузі, доступності та безпеки ринку.

Обґрунтована потреба у вдосконаленні нормативно-правової бази, зокрема, з міждержавних інтермодальних перевезень, з уніфікації документообігу, зі

створення єдиної і наскрізної тарифікації з вантажоперевезення та інформаційного обслуговування на основі єдиного документообігу.

Створення системи достовірної статистичної звітності за логістичними показниками, підвищення рівня підготовки кадрів для логістичної галузі, реструктуризація логістичних систем України та їх об'єднання в Європейську логістичну систему.

**Ключові слова:** публічне управління, логістика, логістична діяльність, логістичні системи, логістичні процеси.

**Abstract.** The article analyzes the conceptual foundations of public management of the field of logistics in Ukraine. It is noted that logistics is a form of optimizing market relations and harmonizing the interests of all participants in the movement of goods, which is an improvement in the management of material and other combined flows on the way from the primary source of raw materials to the final consumer, based on a systemic approach.

To restore economic growth and relative stabilization of production, various long-term strategies and state programs for the development of the national economy, which have a macrologistic component, have been developed. The development of the macro-logistics system should become part of the long-term strategy of the economic development of Ukraine. In connection with this, a trend towards the development of a national logistics strategy has emerged in Ukraine.

The main goal of the national logistics strategy is to support and accelerate the growth of the economy, transition to a model of innovative and intensive economic development. Successful implementation of this long-term strategy is impossible without the formation and development of a mechanism for further improvement of logistics processes.

The role of the state in the development of national logistics can be seen from the following components: state regulation of logistics processes, including their legal support (by industry, types of activity); creation and operation of transport infrastructure (by industry, types of activity); stimulating the development of logistics projects (by regions, industries, types of activity). Trade unions and specialized Associations will have a special importance in the interaction of the state and business in the formation and implementation of the logistics strategy in the future.

First of all, this concerns investment in the development of logistics and the improvement of their components: the quality of the infrastructure and the competence of specialists, the tracking of the passage of goods and the timeliness of deliveries, the reduction of border and trade barriers for the passage of goods. Institutional improvements will be needed to increase the level of integration, and to regulate the industry, accessibility and market safety.

The article substantiates the need to improve the regulatory and legal framework, in particular, for interstate intermodal transportation, for the unification of document flow, for the creation of a single and end-to-end tariff for freight transportation and information services based on a unified document flow.

Creating a system of reliable statistical reporting on logistics indicators, raising the level of personnel training for the logistics industry, restructuring the logistics systems of Ukraine and their integration into the European logistics system.

**Keywords:** public administration, logistics, logistics activity, logistics systems, logistics processes.

**Постановка проблеми.** Логістика – дуже складна сфера діяльності, так само як і система транспортної логістики, що складається із численних окремих приватних операцій. Природа логістики така, що у виконанні базових операцій зазвичай бере участь чимало людей. Широке географічне розрізнення операцій означає, що великий обсяг найважливіших видів роботи виходить за рамки безпосереднього контролю керівництва держави. Таким чином, при всьому різноманітті видів діяльності, що відносяться до логістики, існує особлива потреба у національному врегулюванні системи логістичних операціях, як основи ефективного функціонування економічної системи держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання логістики в системі забезпечення діяльності підприємств, основні етапи регулювання логістичної діяльності, проблеми та перспективи розвитку логістичної діяльності аналізують: І. Бабій, О. Бакаєв, І. Бажин, А. Гаджинський, Є. Крикавський, В. Кузнецова, Л. Міротін, В. Ніколайчук, І. Ташбаєв, Б. Плоткін, І. Сидоров, О. Тридід та ін.

**Мета статті –** систематизація та виокремлення концептуальних засад публічного управління сферою логістики в Україні.

**Виклад матеріалу.** Логістичне середовище гармонізовано проникає всередину всіх потокових систем, ланцюгів, елементів і структур, що специфічно зв'язує їх певними відносинами взаємних процесів перетворень, на нашу думку, очевидно, є основним об'єктом дослідження, аналізу, синтезу та проектування організації товаропровідних та торгових мереж, а також маркетингу, аутсорсингу, аутстафінгу, електронної комерції, національної та міжнародної логістики просторів та кордонів. Представлена комплексна, інтегрована та гармонізована логістична потокова сфера діяльності за своєю основною, специфічною суттю є внутрішньою та зовнішньою, яка динамічно та поступально, еволюційно і революційно розвивається в часі та середовищі сучасного національного та міжнародного соціально-економічного та виробничо-господарського простору. На даний час загальноприйнято, що дане середовище складається з комплексної сукупності функціонуючих, послідовних, паралельних, послідовно-паралельних, матеріальних, транспортних, фінансових, трудових, інтелектуальних, правових, страхових, інформаційних, інноваційних, сервісних та інших потоків, а також процесів їх взаємного перетворення.

З економічної точки зору адміністративна система являє собою сукупність різних форм соціально-політичної та економічної взаємодії державних структур управління, представників приватного сектора і цивільних некомерційних організацій. Одним з найважливіших елементів цього управління є державні і муніципальні нормативні методи економічного регулювання за допомогою прийняття управлінських рішень по раціональному використанню соціально-економічних ресурсів, що знаходяться в розпорядженні державних і муніципальних органів влади, для вирішення існуючих соціальних проблем і прийняття приватних підприємницьких фінансових факторів.

В якості особливостей публічного управління слід назвати наступні елементи сферою логістики:

1) цілеспрямована діяльність, що розробляється і здійснюється за певним планом, який відповідає сучасним умовам суспільного розвитку і ринкових відносин;
2) прийняття політичних та управлінських рішень на основі кваліфікованої професійної діяльності менеджерів, які пройшли спеціальну підготовку в галузі регулювання економіки та здійснення підприємницької діяльності на індивідуальній та колективній основі [1];

3) взаємозалежне співробітництво між різними учасниками соціально-економічних процесів і широкі можливості для участі представників влади, приватного бізнесу та некомерційних організацій в узгодженому вирішенні соціальних проблем;
4) державні та місцеві органи влади несуть відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності при виконанні своїх функцій і повноважень, визначених законом;
5) «політична децентралізація» [2], яка виражається в передачі деяких повноважень від центральних державних органів, що знижує рівень управлінського навантаження на ключові державні регулюючі структури.

На наш погляд, сутність публічного управління можна виразити за допомогою декількох ключових наукових теорій реалізації влади в суспільстві (Таблиця 1).

*Таблиця 1.*

*Основні наукові теорії публічного управління*

| Наукова теорія | Базова ідея реалізації публічного управління | Сутність управлінського впливу | Специфіка взаємодії суб'єктів публічного управління |
|---|---|---|---|
| Теорія кібернетики | Централізоване планування та контроль | Пріоритет адміністрування в рамках вертикалі влади | Ієрархічність |
| Теорія плюралістичного управління | Різноманіття в формах організації публічного управління | Поєднання вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктами публічного управління | Договірна система співпраці |
| Теорія суспільного вибору | Необхідність консенсусу приватних і громадських інтересів | Пріоритет горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктами публічного управління | Переважання приватних ініціатив у публічному управлінні |

Джерело: складено автором

При розгляді змісту даної таблиці слід особливо відзначити теорію плюралістичного управління, так як вона найбільшою мірою відповідає ситуаційному підходу в подоланні соціально-економічної нестабільності. Ця теорія спирається на використання найширшого спектру можливостей вирішення соціально-економічних і політичних проблем.

Рівень ефективності публічного управління визначається на основі двох найважливіших критеріїв:

1) Наскільки ефективно структури влади здатні регламентувати виконання своїх функцій. Це тісно пов'язано з рівнем обліку приватних ініціатив, які походять від підприємництва та некомерційних організацій.
2) Специфіка реалізації професійних стандартів і правових норм в управлінській діяльності. Це підкріплюється здійсненням нагляду за державними органами в суспільстві за допомогою функціонування громадських палат, діяльністю незалежних громадських експертів, діяльністю уповноважених з прав людини на федеральному, регіональному та місцевому рівнях управління [3].

В умовах глобалізації система національного публічного управління повинна своєчасно адаптуватися і реагувати швидко на мінливу ситуацію.

Глобалізація являє собою сукупність соціально-економічних викликів з боку світової спільноти з метою партнерства і збільшення угод між країнами в області торгівлі і інвестицій, розширення міжнародного співробітництва, а також у збільшенні міжнародного переміщення капіталу, людей, технологій та інформації.

Організації громадянського суспільства відіграють важливу роль у пом'якшенняі потенційно негативних наслідків економічної нестабільності, а також беруть участь у створенні ефективних механізмів розподілу соціальних пільг. В даному випадку можна окреслити проблему «відсутності необхідного інформування громадськості» [4] про форми та способи можливої участі в процесах здійснення публічного управління. Нерідко багато громадян не знають своїх законних прав і можливостей з питань взаємодії з офіційними органами влади та отримання публічних послуг [5].

Процес розвитку публічного управління в рамках державно-суспільних відносин можна розділити на наступні етапи:

1. Державне управління як сукупність офіційних структур влади з чіткою ієрархією між органами управління.
2. Управління, орієнтоване на підвищення ефективності використання ресурсів залежно від особливостей ринкових відносин. Розширення приватного сектору економіки та зниженням питомої ваги державної власності в економіці.
3. Орієнтація публічного регулювання на результати партнерства між державним і приватним секторами економіки.
4. Управління як система цінностей політики, за допомогою яких відбувається раціональне управління економічними, соціальними, і політичними компонентами суспільного життя.

Доступність інформації про дії органів влади виступає одним з найважливіших елементів реалізації партисипативного підходу до публічного управління. З точки зору названого підходу в структурі публічного управління може бути використана низка сучасних елементів суспільних процесів:

1) функціонування електронного уряду з міжвідомчим електронним документообігом;
2) використання сучасних інформаційних комунікацій у державному регулюванні та місцевому самоврядуванні. Це пов'язано з підвищенням ступеня суспільної доступності інформаційних даних у формі інтернет-ресурсів, що застосовуються органами публічної влади [6, с. 44]

Слід зазначити дві найважливіші і конкуруючі між собою парадигми організації публічного управління, а саме:

1. Бюрократична організація управління з переважанням вертикальних взаємозв'язків між суб'єктів і об'єктом управління в ієрархічній структурі влади. Наявність високого рівня централізації при виконанні функцій публічного управління з високої чисельності чиновницького апарату.
2. Структура державної і муніципальної влади, заснована на принципах менеджменту – регламентація суспільних відносин відбувається за допомогою методів управління, розроблених в корпораціях. Здійснюється децентралізація системи управлінського впливу з широким використанням горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктами публічного регулювання.

Прямою формою державного регулювання в організації логістичного товароруху можна відзначити розробку і узгодження індикативних планів, що орієнтують схему руху товаропотоків. Це означає, на регіональному рівні, економічне стимулювання активних учасників раціоналізації товаропотоків за рахунок економії інвестиційних витрат місцевих бюджетів на розвиток транспортних терміналів, або інших складських об'єктів регіонального значення. На державному рівні – розробка методичних рекомендацій з координації руху товару в регіональному масштабі і визначення її ефективності.

Непрямою формою державного регулювання діяльності логістичних посередників є участь у розвитку транспортно-логістичних послуг шляхом організації бірж; регулювання цін на логістичні послуги; вибір логістичної моделі перевезень вантажів; розвиток складської діяльності; підготовка та підвищення кадрів з логістики та багато іншого.

Розглянемо більш детально.

а) регулювання розвитку транспортно-логістичних послуг в регіонах.

Слід організувати регіональні біржі транспортно-логістичних послуг з наступними функціями: формування пропозицій по послугах і надавати про них інформацію споживачам. Це дозволяє стабілізувати попит і пропозицію, впорядкувати ціну на послуги і поліпшити сервіс і гарантію послуг, що надаються, розширити надходження податку за рахунок витіснення тіньового бізнесу з ринку.

Популярність таких бірж за кордоном постійно зростає. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що, завдяки їм, користувачі отримують можливість налагодження співпраці з тисячами клієнтів на території всієї Європи [7]. Переваги, які дають біржі укладення угоди і обмін документами стають більш швидкими і простими; різноманітність джерел отримання замовлень в сфері транспортних послуг.

б) регулювання ціни на транспортно-логістичні послуги.

Як показує аналіз руху продукції сільського господарства, вона дорожчає в 2-3 рази, поки доходить до кінцевого споживача. Це є наслідком недобросовісної діяльності множин перекупників продукції. На кінцеві ціни експортної продукції (зерно, метал, нафта, газ) впливають організація перевезень, складування і зберігання, інформаційна підтримка і т. д. Все це є проблемою відсутності ефективної логістичної системи в організації транспортно-логістичних послуг.

Створення таких систем повинно здійснюватися на основі приватно-державного партнерства з використанням сучасних технологій зберігання і перевезень продукції, із застосуванням інформаційних технологій, що дозволяють знизити ціни на 8-15 % [8].

в) формування і розвиток транспортно-логістичних систем і стимулювання розвитку транспортно-логістичних кластерів.

Функції держави в цій сфері повинні бути спрямовані на вирішення наступних завдань:

- встановлення правил державного регулювання, логістичних процесів у транспортно-логістичній системі;
- участь у реалізації проектів на основі державно-приватного партнерство або самостійно з метою реалізації експортного та транзитно-транспортного потенціалу держави;
- забезпечення збалансованого розвитку ефективної транспортно-логістичної інфраструктури регіону;
- забезпечення доступності, обсягу та конкурентоспроможності транспортно-логістичних послуг;

- розвиток та інтеграція транспортно-логістичної системи РК в міжнародну транспортну систему стимулювання розвитку транспортно-логістичних кластерів.

г) підтримка у виборі логістичної моделі перевезень вантажів.

У світі за останній п'ять років дві третини вантажних перевезень у міжнародному сполученні здійснюється за допомогою так званих комбінованих перевезень, до яких належать інтермодальні, мультимодальні та контрейлерні. Останній тип перевезень дуже активно розвивається.

Нерозвиненими в Україні залишаються прямі змішані (комбіновані) перевезення вантажів [9]. Особливістю таких перевезень є їх виконання за єдиним перевізним документом з обслуговуванням за правилом «під ключ».

Потрібне вирішення питання створення сучасних логістичних комплексів для розвитку мультимодальних і інтермодальних (контейнерних, контрейлерних, комбінованих) перевезень, що забезпечують технологічну єдність різних видів транспорту і поліпшення якості обслуговування.

Ефективність контейнерних перевезень підтвердилася практикою. Світова тенденція зростання контейнеризації перевезень становить 55% від загального обсягу вантажних перевезень, тоді як в Україні частка контейнерних перевезень в загальному обсязі вантажних перевезень дуже низька і склала в 2021 р. близько 0,7%. Для підвищення рівня контейнеризації необхідно прийняти програму контейнеризації вантажів з урахуванням підвищення ефективності діяльності всіх видів транспорту.

Практично нерозвинене в Україні контрейлерне сполучення (комбіновані залізнично-автомобільні перевезення причепів, напівпричепів, трейлерів), що набуло поширення в Західній Європі. У вирішенні даної проблеми також необхідна державна участь, що сприяє швидкому становленню контрейлерних технологій в Україні.

У даний час на території України немає регулярного контрейлерного сполучення, яке вже 40 років існує в Європі. Немає контрейлерних перевезень, немає і законодавчої бази. У Правилах перевезень вантажів на залізничному транспорті та інших регламентуючих документах немає інформації про змішане автомобільно-залізничне сполучення.

Завдання держави прийняття та забезпечення необхідною нормативною документацією та економічне стимулювання мультимодальних та інтермодальних повідомлень.

д) державна підтримка в розвитку складської діяльності.

На даний час складське господарство загального користування державою взагалі не регулюється. Державну політику в цій сфері слід забезпечити в регіонах. Для цього необхідно розвитку регіональних систем складського зберігання товарно-матеріальних ресурсів і переробки сировини в різних галузях економіки, характерних для відповідних регіонів.

Тенденцією існуючої і новозбудованої складської інфраструктури в українському ринку є здача складських площ і терміналів в оренду торговим і посередницьким компаніям для короткострокового і середньострокового зберігання їх товарів.

Будівництво таких об'єктів ведеться девелоперськими компаніями, у яких немає завдання ефективного використання та експлуатації створюваної складської інфраструктури в ланцюгах поставки товарів і послуг. Даний процес ніким не планується і не регулюється.

Девелопери будують склади класів а, в + без прив'язки до термінальної інфраструктури, без залізничних під'їзних шляхів за принципом «придбання земельної ділянки, будівництво складу, здача в оренду».

е) роль держави в розвитку регіональних логістичних систем.

Державна підтримка розвитку регіональних логістичних систем органами виконавчої влади вимагає виконання певних функцій та вирішення наступних завдань [10]:

- розробку та реалізацію державної політики розвитку процесів руху товару та товаропровідної мережі;
- регулювання формування та функціонування інфраструктури товарних ринків на основі використання методів стратегічного, непрямого та індикативного управління;
- аналіз і прогнозування товарних ринків, підтримку розвитку в регіонах логістичних посередників для обслуговування виробництва.
- координацію процесів руху товару і діяльності суб'єктів товарних ринків з організації та здійснення руху товару.

Реалізація зазначених функцій може бути покладена на центральні та регіональні органи управління, які представляли б собою структури з координації руху товару, або комплексні служби з організації товарних ринків.

Вирішення проблем логістики пов'язаних з регулюванням логістичної діяльності таких як вдосконалення нормативно-правових документів, розробка логістичних центрів і кластерів можна вирішити шляхом взаємодії державних органів з різними громадськими організаціями, логістичними асоціаціями, асоціаціями промисловців і підприємців. Такі організації та Асоціації мають інтегруюче значення для розвитку макрологістичної системи в країні.

Регіональні логістичні асоціації являють собою організаційно-правову форму добровільного об'єднання транспортних, складських, торгових, митних, страхових і кредитноінвестиційних структур. Участь в асоціаціях регіональних органів влади дозволяє удосконалювати взаємодію держави і підприємництва в пошуку ефективних рішень конкретних логістичних завдань.

Роль держави у формуванні та розвитку логістичних центрів на мезо- і макрорівнях проявляється в декількох формах. По-перше, роль таких логістичних центрів вирішальною мірою визначається загальнонаціональними економічними інтересами, тобто центри створюються під впливом державної транспортної політики. По-друге, держава побічно бере участь у створенні логістичних центрів через таке контрольоване ним структуроутворююче підприємство. По-третє, держава безпосередньо бере участь у розвитку і координації мезо- і макрологістичних центрів через регіональні органи влади, а також і через міжнародні організації, якщо центри утворюються для обслуговування транснаціональних транспортних коридорів і входять в сферу узгодження транспортної політики зацікавлених держав.

Основні зусилля по становленню системи державного регулювання логістикою повинні робитися на рівні регіонів. Тут ще однією організаційно-правовою формою регулювання логістичних процесів можуть стати транспортно-логістичні кластери, які передбачають використання адміністративних заходів, інвестиційної підтримки; організаційної та інформаційної підтримки.

Відсутній закон, що регулює транзит через територію України і мультимодальні перевезення (встановлення тарифів, діяльність мультимодальних операторів, відповідальності сторін, правила передачі вантажу

від одного виду транспорту на інший). Для цього слід розробити і прийняти Закон України «Про транзит і мультимодальні перевезення».

Недостатньо професійних кадрів та навчальних закладів в Україні з логістики, що вимагатиме спільно з державними та професійними асоціаціями розробити програму з підготовки професійних кадрів з логістики. Необхідно розробити інформаційну логістичну систему моніторингу, попереднього інформування та декларування вантажів.

**Висновки.** Таким чином, формою взаємодії держави і бізнесу у вирішенні конкретних логістичних проблем можуть бути створення логістичних центрів і транспортно-логістичних кластерів. Їх роль полягає у забезпеченні умов економічного зростання на рівні підприємств, регіонів і національної економіки в цілому.

Логістика є формою оптимізації ринкових зв'язків і гармонізації інтересів всіх учасників процесу руху товару, яка являє собою вдосконалення управління матеріальними та іншими Сполученими потоками на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, на основі системного підходу.

Для відновлення економічного зростання і відносної стабілізації виробництва розроблені різні довгострокові стратегії і державні програми розвитку національної економіки, які мають макрологістичну складову. Розвиток макрологістичної системи має стати частиною довгострокової стратегії економічного розвитку України. У зв'язку з цим в Україні намітилася тенденція до розробки національної логістичної стратегії.

Основною метою національної логістичної стратегії є підтримка і прискорення зростання економіки, перехід до моделі інноваційного та інтенсивного економічного розвитку. Успішна реалізації цієї довгострокової стратегії неможлива без формування і розвитку механізму подальшого вдосконалення логістичних процесів.

Роль держави в розвитку національної логістики можна побачити з наступних складових:

Державне регулювання логістичних процесів, у тому числі їх правове забезпечення (за галузями, видами діяльності).

Створення та експлуатація транспортної інфраструктури (за галузями, видами діяльності).

Стимулювання розвитку логістичних проектів (за регіонами, галузями, видами діяльності). Особливе значення у взаємодії держави і підприємництва у формуванні та реалізації логістичної стратегії в перспективі матимуть професійні спілки та Асоціації спеціалізованого характеру.

В першу чергу, це стосується вкладення інвестиції в розвиток логістики і на поліпшення їх компонентів: якість інфраструктури та компетентності фахівців, відстеження проходження вантажів і своєчасність поставок, зниження прикордонних і торгових бар'єрів для проходження вантажів. Буде потрібно інституційні поліпшення щодо підвищення рівня інтеграції, і регулювання галузі, доступності та безпеки ринку.

Потрібно вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема, з міждержавних інтермодальних перевезень, з уніфікації документообігу, зі створення єдиної і наскрізної тарифікації з вантажоперевезення та інформаційного обслуговування на основі єдиного документообігу.

Створення системи достовірної статистичної звітності за логістичними показниками, підвищення рівня підготовки кадрів для логістичної галузі,

реструктуризація логістичних систем України та їх об'єднання в Європейську логістичну систему.

**Список використаних джерел:**


1. Завербний А.С., Двуліт З.П, Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750 (дата звернення: 12.08.2023).
2. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнесінформ*. 2022. № 4. С. 90–96.
3. Завербний А.С. Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2018. № 3 (5). С. 13–19.
4. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni (дата звернення: 12.08.2023).
5. Афанасьєв К.М. Модель оптимізації системи управління ланцюгами поставок. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 250–253.
6. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. URL: https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148 (дата звернення: 12.08.2023).
7. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 12.08.2023).
8. Перебудова логістики в умовах агресії росії проти України. *Голос України.* Травень 2022. URL: http://www.golos.com.ua/article/360050 (дата звернення: 12.08.2023).
9. Пешко М., Завербний А.С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769 (дата звернення: 12.08.2023).
10. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2022. Вип. 18 (2). С. 112–127.


**References**


1. Zaverbnyi, A. S. & Dvulit, Z. P & Vuiek, Kh. (2022). Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Peculiarities of the formation of logistics chains in the conditions of war and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, *43.* Retrieved from https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750 [in Ukrainian].
2. Kaliuzhna, N.H. & Sheremet, A.S. (2022). Lohistychna systema Ukrainy: aktualni problemy ta priorytety vidnovlennia [Logistics system of Ukraine: current problems and priorities of restoration]. *Biznesinform – Business information*, *4,* 90–96 [in Ukrainian].
3. Zaverbnyi, A.S. (2018). Problemy ta perspektyvy prohnozuvannia v systemi upravlinnia zbutovoiu i postachalnytskoiu diialnistiu v umovakh yevrointehratsii [Problems and prospects of forecasting in the management system of sales and supply activities in the conditions of European integration]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University, 3 (5),* 13–19 [in Ukrainian].

4. Isachenko, O. Zberehty ta zabezpechyty: yak zminylasia lohistyka v Ukraini pid chas viiny [Save and provide: how logistics changed in Ukraine during the war]. *mind.ua*. Retrieved from https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni [in Ukrainian].
5. Afanasiev, K.M. (2017). Model optymizatsii systemy upravlinnia lantsiuhamy postavok [Optimization model of the supply chain management system]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, *6,* 250–253 [in Ukrainian].
6. Viina v Ukraini: ekonomika, biznes, lohistyka, dopomoha [War in Ukraine: economy, business, logistics, aid]. *trans.info*. Retrieved from https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148 [in Ukrainian].
7. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky [Official website of the State Statistics Service]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].
8. Perebudova lohistyky v umovakh ahresii rosii proty Ukrainy [Reconstruction of logistics in the conditions of Russian aggression against Ukraine]. *Holos Ukrainy – Voice of Ukraine*, Traven 2022. Retrieved from http://www.golos.com.ua/article/ 360050 [in Ukrainian].
9. Peshko, M. & Zaverbnyi, A.S. (2022). Problemy ta perspektyvy zminy lantsiuhiv postavok z metoiu minimizuvannia vtrat pid chas viiny [Challenges and prospects for changing supply chains to minimize wartime losses]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, *44.* Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/1769 [in Ukrainian].
10. Polianska, A.S., & Martynets, V.B., & Kaban, O.V. (2022), Optymizatsiia lantsiuha postachannia na pidpryiemstvi v umovakh kryzovykh yavyshch [Optimization of the supply chain at the enterprise in the conditions of crisis phenomena]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of the development of the economy of the region, 18 (2),* 112–127 [in Ukrainian].

*Подано до редакції 15.08.2023 р.*
*Прийнято до друку 20.09.2023 р.*