

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.4
DOI: 10.5281/zenodo.17148417
UDC: 334.012.64(477):330.342.14
JEL: L26, O17, P25

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ УКРАЇНИ

THE STATE AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AND LOGISTIC SYSTEMS DEVELOPMENT IN THE CURRENT REALITIES OF UKRAINE

Kateryna S. Zaichenko, PhD in Economics, Associate Professor
Odessa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0975-2175
Email: k.s.zaichenko@op.edu.ua

Yurii V. Kistruha
Odessa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine
ORCID: 0009-0004-5664-5235
Email: kistrugajv@stud.op.edu.ua

Received 21.07.2025

Зайченко К.С., Кіструга Ю.В. Стан та перспективи розвитку підприємницької діяльності та логістичних систем у сучасних реаліях України. Оглядова стаття.

Стаття присвячена визначенню стану та перспектив розвитку підприємницької діяльності та логістичних систем у сучасних реаліях України. Досліджено сучасний стан та особливості підприємницької діяльності та логістичних систем в Україні, а саме проведено аналіз кількості діючих суб'єктів господарювання та кількості зайнятих працівників на підприємствах у динаміці з 2014 по 2023 роки, а також індексу вантажоперевезень в країні у 2023 році. Визначено основні ризики, бар'єри та обмеження, що стримують розвиток підприємництва та логістики з урахуванням змін інфраструктури, структури праці та ринку праці. Обґрунтовано перспективні напрями підтримки підприємницької активності та модернізації логістичних процесів у контексті цифровізації та релокації виробництва.

Ключові слова: логістика, логістичні системи, суб'єкт господарювання, цифровізація, діджиталізація, вантажоперевезення, підприємницьке середовище, розвиток, підприємство

Zaichenko K.S., Kistruha Yu.V. The State and Prospects of Entrepreneurial Activity and Logistic Systems Development in the Current Realities of Ukraine. Review article.

The article is devoted to identifying the current state and development prospects of entrepreneurial activity and logistic systems in the present-day realities of Ukraine. The study examines the current condition and key features of entrepreneurship and logistics in Ukraine, including an analysis of the number of active business entities and employed workers at enterprises from 2014 to 2023, as well as the freight transportation index in 2023. The research identifies the main risks, barriers, and constraints hindering the development of entrepreneurship and logistics, taking into account changes in infrastructure, labor structure, and the labor market. Prospective directions for supporting entrepreneurial activity and modernizing logistic processes are substantiated in the context of digitalization and production relocation.

Keywords: logistics, logistic systems, business entity, digitalization, digitization, freight transportation, entrepreneurial environment, development, enterprise

Під впливом трансформаційних змін, що охопили українське суспільство, підприємницька діяльність постає рушієм економічного розвитку та інструментом забезпечення стійкості національної економіки. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні кризи та високий рівень невизначеності створюють нові виклики для бізнесу, які потребують оперативних та інноваційних рішень. В той же час відбувається переосмислення ролі підприємництва як важливого чинника регіонального відновлення, адаптації до глобальних трендів та формування економіки майбутнього. Особливої уваги заслуговує логістична складова, яка в умовах воєнного часу зазнала істотних змін. Руйнування транспортної інфраструктури, релокація підприємств, порушення у ланцюгах постачання, а також необхідність забезпечення стабільного функціонування гуманітарних і військових логістичних систем вимагають глибокого перегляду логістичних стратегій на підприємствах. Сучасне підприємництво дедалі більше інтегрується з логістичними процесами, від ефективності яких залежать оперативність прийняття управлінських рішень та конкурентоспроможність бізнесу в цілому. Реалії сьогодення вимагають від підприємницьких структур гнучкості та адаптивності, а також здатності формувати стратегії розвитку в умовах обмежених ресурсів і високої ризикованості. Цифровізація, зміни у трудових відносинах, зростання ролі креативної економіки та зеленої трансформації стають невід'ємними складовими сучасного бізнес-середовища, вимагаючи перегляду підходів до підприємництва з боку державної політики та самих суб'єктів господарювання. У

цих умовах критично важливим є сформулювати цілісне бачення розвитку підприємництва та логістичних систем як взаємопов'язаних елементів економічного відновлення країни.

Метою статті є комплексне дослідження поточного стану підприємницької діяльності та логістичних систем в Україні та визначення їх основних перспектив розвитку. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сучасний стан та особливості підприємницької діяльності та логістичних систем в Україні;
- визначити основні ризики, бар'єри та обмеження, що стримують розвиток підприємництва та логістики з урахуванням змін інфраструктури, структури праці та ринку праці;
- обґрунтувати перспективні напрями підтримки підприємницької активності та модернізації логістичних процесів у контексті цифровізації та релокації виробництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідженню стану та особливостей ведення підприємницької діяльності присвячено праці таких вітчизняних вчених як І. Башинська, М. Бортнікова, Л. Некрасова, С. Філіппова, Л. Фролова. Особливості функціонування логістичних систем висвітлено у наукових працях таких українських науковців як Г. Баранець, М. Блага, О. Клодчик, Ю. Кушнір, М. Поп. Щодо зарубіжних науковців, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти трансформації підприємницької діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища відзначимо праці таких вчених, як Т. Biswas, N. Korporcic, P. Kukkamalla, S. Markovic.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявність досліджень у сфері розвитку підприємництва, недостатньо вивченими залишаються питання його взаємозв'язку з логістичними системами в умовах війни, зокрема потребують уваги впливу порушених ланцюгів постачання, релокації бізнесу та інфраструктурних втрат на стійкість підприємницької діяльності. Щодо останнього, варто підкреслити, що недостатньо розкрито механізми адаптації бізнесу до змін у ринку праці, структурі попиту та цифрових логістичних рішень. В цілому дані виклики формують нові умови для функціонування підприємств, що потребує проведення додаткових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження

У наслідок змін, зумовлених повномасштабною війною та економічною нестабільністю, відбулися суттєві трансформації підприємницької діяльності в Україні. Порушення традиційних ринкових зв'язків, релокація бізнесу, скорочення споживчого попиту та обмежений доступ до ресурсів стали факторами, що змінили бізнес-процеси функціонування як окремих підприємств, так і цілих галузей національної економіки. У цих умовах актуальним постає аналіз поточного стану підприємницької активності, її територіальних і галузевих особливостей, а також здатності бізнесу до адаптації в умовах високої ризикованості. Не менш важливим є вивчення логістичних систем, які забезпечують стабільність товарних потоків, доступність сировини та можливість ефективного управління ланцюгами постачання. Військові дії, руйнування інфраструктури та блокування транспортних маршрутів суттєво вплинули на логістику, поставивши перед підприємствами нові завдання: перебудову маршрутів, впровадження цифрових рішень і розширення локальної співпраці.

В епоху, що характеризується швидким технологічним прогресом, концепція цифрової трансформації стала ключовою силою, яка змінює галузі по всьому світу. Промислові підприємства, стикаючись з викликами, що виникають у зв'язку з постійними змінами в бізнес-середовищі, все частіше звертаються до проєктів інтелектуалізації, щоб вижити і процвітати в цифрову епоху [1].

Дійсно, швидкий технологічний прогрес і цифрова трансформація не просто змінюють окремі галузі, вони стають необхідною умовою виживання та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, особливо в умовах воєнного часу та посткризового відновлення. Для українських підприємств цифровізація та інтелектуалізація бізнес-процесів постає вже не стратегією розвитку, а інструментом адаптації до нових реалій: порушених логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів, зміни споживчої поведінки. Сучасні логістичні системи, які інтегрують ІТ-рішення, автоматизацію складів, хмарні сервіси та аналітику великих даних, дають змогу забезпечити гнучкість, прозорість і ефективність у ланцюгах постачання.

Термін «діджиталізація» не є новим у вітчизняній і світовій науковій літературі, та особливої актуальності і більш динамічного розвитку набув під час пандемії коронавірусу SARS-CoV-2. Саме умови, в яких довелося працювати населенню та функціонувати світовій економіці стимулювали глобальний перехід до більш гнучких та оптимізаційних способів забезпечення життєдіяльності суспільства, зокрема віддалена та дистанційна робота бізнесу, освіти та інше [2]. Зазначені обставини зумовили формування стійких тенденцій, зокрема впровадження штучного інтелекту, аналізу великих даних, хмарних технологій, спеціалізованої робототехніки та інших інструментів індустрії 4.0, які активно інтегруються у виробничі, управлінські та логістичні процеси. У сучасних реаліях України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів і дефіцитом трудових ресурсів, цифрова трансформація набуває як стратегічного, так і оперативного значення як фактор підвищення стійкості, адаптивності та інноваційної спроможності бізнесу.

Відповідно до вище відзначеного, сучасні виклики вимагають від підприємств як технологічної адаптації та перебудови логістичних процесів, так і більш глибокого розуміння реального стану бізнес-середовища в Україні. Для комплексної оцінки потенціалу підприємницької діяльності варто провести аналіз кількісних показників, зокрема динаміки кількості суб'єктів господарювання (рисунок 1) та кількості зайнятих працівників на підприємствах (рисунок 2).

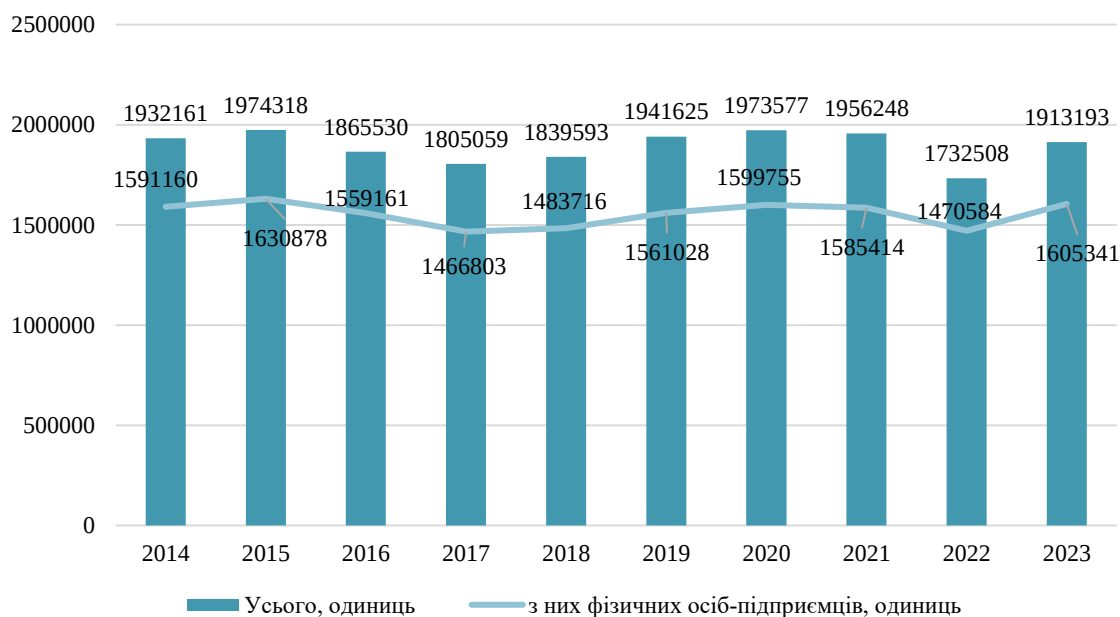


Рисунок 1. Кількість діючих суб'єктів господарювання у динаміці з 2014 по 2023 роки

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

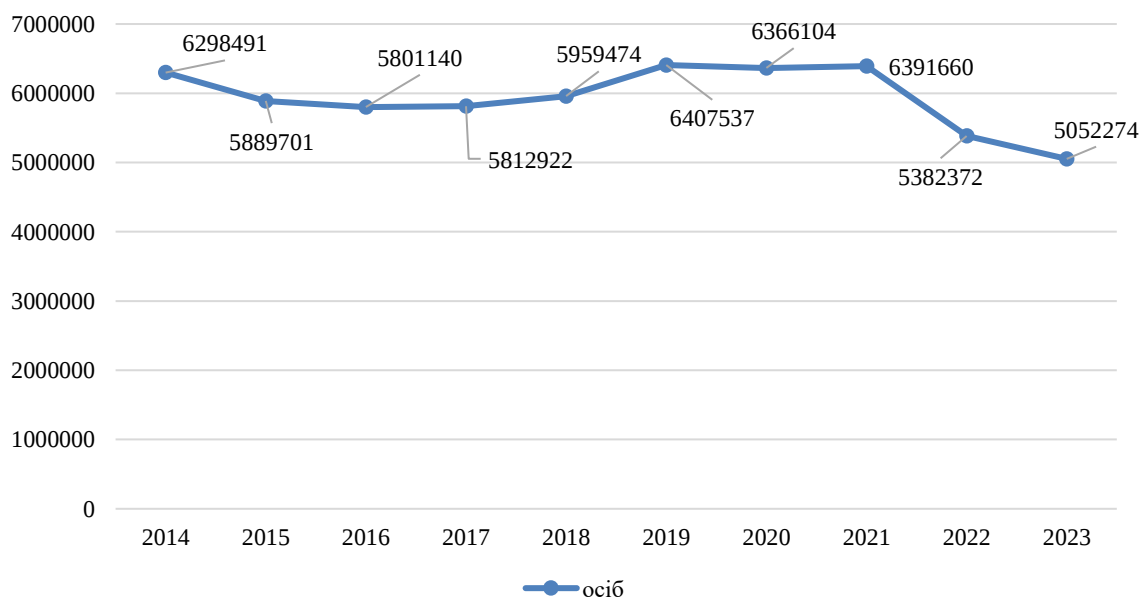


Рисунок 2. Кількість зайнятих працівників на підприємствах у динаміці з 2014 по 2023 роки

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Відповідно до рисунку 1, у період з 2014 по 2019 роки спостерігалось відносно стабільне зростання кількості суб'єктів господарювання, що зумовлено поступовим економічним відновленням після кризи 2014 року, адаптацією бізнесу до нових умов функціонування, а також активізацією малого та середнього підприємництва у сфері торгівлі, послуг та ІТ. В даний період велику роль відіграли державні ініціативи з дерегуляції бізнесу, цифровізації адміністративних процедур і стимулювання підприємницької активності на регіональному рівні. Натомість 2020-2021 роки відзначились суттєвими коливаннями у динаміці кількості підприємств, що пов'язано з пандемією COVID-19. Запровадження карантинних обмежень, локдаунів, зниження платоспроможного попиту та перебої у логістичних ланцюгах призвели до

скорочення або тимчасового призупинення діяльності значної частини бізнесу. Особливо вразливими виявилися малі підприємства, зосереджені у сферах обслуговування, роздрібно́ї торгівлі та HoReCa (сегмент сфери послуг індустрії гостинності). Найбільш суттєвий спад спостерігався у 2022 році, що є прямим наслідком початку повномасштабної воєнної агресії проти України. Руїнування виробничих і логістичних потужностей, тимчасова окупація територій, релокація бізнесу, порушення ланцюгів постачання та висока невизначеність сформували надзвичайно несприятливе середовище для ведення підприємницької діяльності. Значна частина підприємств призупинила або припинила свою роботу. Разом із тим у 2023 році відзначається певна стабілізація ситуації, що зумовлено адаптацією підприємницьких структур до умов воєнного часу, релокацією у більш безпечні регіони, розширенням цифрових каналів ведення бізнесу та державними і міжнародними програмами підтримки. Відновлення підприємницької активності супроводжується трансформацією бізнес-моделей, переорієнтацією на внутрішній ринок, розвитком логістичних рішень і впровадженням інновацій.

Відповідно до рисунку 2, динаміка зайнятості на підприємствах України у розглянутому періоді відображає чітку залежність від загальноекономічної ситуації, геополітичних загроз та структурних трансформацій ринку праці, що свідчить про періоди спаду, часткової стабілізації та різкого скорочення чисельності зайнятих, зумовлених переважно зовнішніми впливами та внутрішніми адаптаційними процесами. Протягом 2014-2016 років відзначається суттєве зниження кількості зайнятих на підприємствах, і як наслідок підприємства були змушені оптимізувати свої організаційні структури та скорочувати персонал. В свою чергу з 2017 по 2019 роки відзначимо часткову стабілізацію рівня зайнятості, що було наслідком відновлення макроекономічних показників, розвитку малого та середнього бізнесу та посилення позицій таких галузей, як інформаційні технології, сфера послуг та електронна комерція, у той же час в даний період створювались нові робочі місця і у приватному секторі економіки. Попри це з початком пандемії COVID-2019 знову відзначається дестабілізація ситуації на ринку праці – кількість зайнятих працівників на підприємствах зменшилась внаслідок запровадження карантинних обмежень, скорочення ділової активності, тимчасового зупинення виробництва та переходу на дистанційні або гнучкі форми праці. Початок повномасштабної збройної агресії у 2022 році спровокував різке скорочення чисельності зайнятих на підприємствах, основними причинами якого стали руїнування інфраструктури, тимчасова окупація окремих територій, релокація бізнесу, часткове зупинення виробничої діяльності, мобілізація працездатного населення та масштабна зовнішня міграція, передусім серед жінок та молоді. Відзначимо, що у 2023 році ситуація дещо стабілізувалась, що пов'язано з адаптацією підприємств до умов воєнного часу, відновленням діяльності релокованого бізнесу, розвитком сфери логістики, будівництва, IT і волонтерських структур, що формують нові можливості для працевлаштування. Крім того, зростає значення самозайнятості, цифрових професій та мікропідприємництва, які частково компенсують втрати традиційних форм зайнятості.

Враховуючи важливу роль логістики як складової функціонування підприємницької діяльності, особливо в умовах війни та порушення традиційних ланцюгів постачання, доцільним є аналіз відповідних показників, зокрема індексу вантажоперевезень, який дає змогу оцінити динаміку транспортної активності, рівень інфраструктурної спроможності та загальну тенденцію відновлення або стагнації у сфері перевезення товарів (рисунк 3).

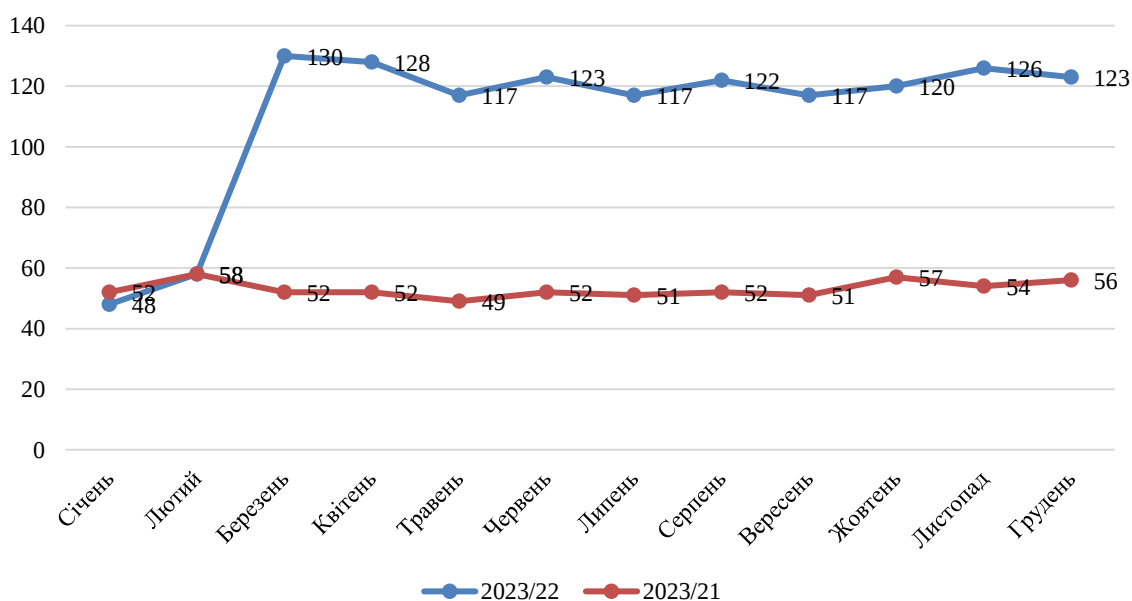


Рисунок 3. Індекс вантажоперевезень в Україні у 2023 році, %
Джерело: складено авторами за матеріалами [5]

Індекс вантажоперевезень у 2023 році продовжив тенденцію до зниження, яка сформувалась у 2022 році на тлі повномасштабної збройної агресії. У порівнянні з 2021 роком, коли ще зберігалася відносна стабільність у сфері транспортних перевезень, зниження є суттєвим і свідчить про незавершений процес адаптації логістичної системи до нових умов. Відзначимо ключові причини, які вплинули на відповідну динаміку індексу вантажоперевезень [5-8]:

- руйнування транспортної інфраструктури у стратегічно важливих регіонах;
- зупинки або скорочення роботи промислових підприємств, які забезпечували формування основних вантажопотоків;
- блокування морських портів, що істотно обмежило зовнішньоторговельні поставки;
- зміни структури споживчого попиту та зменшення внутрішнього товарообігу.

Відповідно до проведеного аналізу динаміки суб'єктів господарювання, чисельності зайнятих працівників та індексу вантажоперевезень, відзначимо суттєві трансформаційні зміни, які відбуваються нині у підприємницькому середовищі та логістичній сфері України. Вони супроводжуються значними структурними та функціональними зрушеннями, які зумовлені впливом воєнних дій, економічної нестабільності та адаптаційної реакції бізнесу. Саме тому важливим є визначення бар'єрів та ризиків, які стримують розвиток підприємництва та логістики, з урахуванням змін у транспортній інфраструктурі, структурі зайнятості та функціонуванні ринку праці.

Підприємства, які готові реагувати на форс-мажорні обставини та використовують стратегію передбачуваного управління ризиками, можуть досягти більшої стійкості та ефективності у своїй діяльності. Тому відповідальне ставлення до управління ризиками, належна реакція підприємства та готовність до форс-мажорних обставин є важливими факторами для ефективного та сталого відновлення економіки України [9].

В умовах глибокої невизначеності та багаторівневих викликів, зумовлених війною, особливої ваги набуває здатність підприємств до стратегічного управління ризиками. Підприємства, які інтегрують інструменти проактивного ризик-менеджменту у свою діяльність, демонструють вищу стійкість, здатність до адаптації та оперативного реагування на зовнішні виклики. Саме відповідальне ставлення до ідентифікації ризиків та готовність до форс-мажорних обставин стають критично важливими чинниками у забезпеченні сталого функціонування бізнесу та відновлення економіки країни в цілому. У даному контексті є важливим визначення основних ризиків, бар'єрів та обмежень, з якими стикаються підприємства та логістичні системи в сучасних умовах та виявлення можливих дій для їх подолання (таблиця 1).

Таблиця 1. Шляхи подолання ключових бар'єрів та ризиків розвитку підприємництва та логістики

Категорія	Бар'єр/ ризик розвитку підприємництва та логістики	Шляхи їх подолання
1. Транспортна інфраструктура	Руйнування логістичних об'єктів (мости, вокзали, термінали)	Відновлення інфраструктури через державно-приватне партнерство; міжнародна підтримка; пріоритетне фінансування критичних об'єктів
	Блокування морських портів та порушення міжнародної логістики	Розвиток альтернативних маршрутів (Дунай, залізниця); підтримка мультимодальних рішень; посилення прикордонної логістики
	Недостатня інтеграція з європейськими транспортними коридорами	Інтеграція з TEN-T; участь у європейських транспортних програмах; залучення інвестицій у регіональні коридори
2. Структура зайнятості	Масова трудова міграція та втрата кваліфікованих кадрів	Програми повернення мігрантів; створення робочих місць у регіонах релокації; податкові стимули для роботодавців
	Релокація підприємств і зміщення трудових центрів	Забезпечення житлом та інфраструктурою в нових трудових центрах; підтримка релокованих бізнесів
	Дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку професій	Запровадження моніторингу ринку праці; адаптація освітніх програм до реальних потреб економіки
3. Ринок праці	Скорочення попиту на робочу силу в окремих секторах	Активізація внутрішнього попиту; стимулювання галузей з високим потенціалом зайнятості
	Зростання тіньової зайнятості та фрілансу без належного обліку	Впровадження реєстрації самозайнятих та фрілансерів; забезпечення соціального захисту
	Низький рівень мотивації до офіційної зайнятості населення	Реформа системи оплати праці; стимулювання офіційної зайнятості через податкові пільги та соціальні гарантії
4. Підприємницьке середовище	Нестабільність законодавчого середовища та податкового тиску	Стабілізація регуляторної політики; мораторій на фіскальний тиск; спрощення звітності
	Обмежений доступ до фінансових ресурсів і кредитування	Державні та донорські кредитні програми; гарантії для банків; пільгове фінансування виробничих проєктів
	Високий рівень загроз для інвесторів і підприємств у зоні бойових дій	Інструменти страхування та захисту інвестицій; створення спеціальних економічних зон у безпечних регіонах

Джерело: складено авторами за матеріалами [8-11]

Відповідно до таблиці 1, зіставлення типів проблем – інфраструктурних, трудових, інституційних – відображає їхню тісну взаємозалежність і потребу в системному підході до їх розв'язання. Так, зруйнована транспортна інфраструктура не лише ускладнює перевезення, але й впливає на регіональну концентрацію зайнятості, доступ до ринків та розміщення підприємницької активності. У свою чергу, масова трудова міграція знижує кадрову спроможність національного виробництва, створює дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, а також зменшує рівень споживання всередині країни. Інституційні проблеми, зокрема нестабільне регуляторне середовище та обмежений доступ до фінансування, перешкоджають модернізації підприємств, стримують інвестиції та зменшують мотивацію до офіційного ведення бізнесу. Визначені шляхи їх подолання мають комплексний і взаємодовнюючий характер, що охоплюють короткострокові заходи (відновлення об'єктів, спрощення регулювання, підтримка релокованих підприємств) та довгострокові пріоритети (інтеграція в європейські логістичні мережі, реформування ринку праці, розвиток людського капіталу). Ключовою передумовою ефективного впровадження запропонованих рішень є взаємодія всіх зацікавлених сторін: узгоджені дії державних інституцій та підприємницького сектора з одного боку і суспільства та міжнародної спільноти з іншого.

На сучасному етапі розвитку світової економіки її особливістю є те, що найбільш конкурентоспроможними є не окремі суб'єкти господарювання, а об'єднання чи групові утворення підприємств. Це пояснюється тим, що дані структури здатні забезпечувати вироблення та реалізацію необхідних рішень у короткостроковому періоді та адаптацію щодо змін, які відбуваються в економіці, перебудовувати й оновлювати підприємства, що суттєво підвищує рівень конкурентоспроможності та ефективне функціонування в майбутньому [12].

Саме групові утворення – бізнес-кластери, логістичні платформи, асоціації, виробничі альянси – демонструють вищий рівень стійкості, гнучкості та інноваційної активності. Їхня здатність до швидкої мобілізації ресурсів, оперативного прийняття рішень, обміну знаннями та спільного використання інфраструктури стає вирішальною перевагою в динамічних умовах зовнішнього середовища. Для України, яка перебуває в процесі післякризового відновлення, стимулювання міжпідприємницької кооперації та розвиток об'єднань підприємств може стати дієвим інструментом посилення конкурентоспроможності, зниження витрат, формування цілісних ланцюгів створення вартості. Тим самим, сучасне підприємництво та логістика потребують адаптації до кризових умов та стратегічного переосмислення форм організації своєї діяльності. Адже саме в умовах постійних змін та зростання глобальної конкуренції особливого значення набуває здатність галузі до інновацій, цифрової трансформації, мережевої взаємодії та оперативної перебудови операційних процесів. У даному контексті важливо визначити основні тренди, які визначають напрями розвитку логістичної інфраструктури та підприємницької активності в Україні на теперішньому етапі [5, 13-17]:

1) відбудова ключових транспортно-логістичних об'єктів, а саме залізниць, автошляхів, інфраструктури морських та річкових портів, адже повномасштабна війна призвела до значних руйнувань транспортної інфраструктури, що критично вплинуло на логістику. Відновлення залізничного полотна, ремонт автошляхів, модернізація портових споруд є першочерговими кроками, що направлені на забезпечення безперебійного переміщення вантажів, гуманітарної допомоги та експорту продукції. Особлива увага приділяється створенню альтернативних логістичних коридорів через західні кордони;

2) розвиток логістичних перевалочних комплексів у відповідь на зміщення логістичних маршрутів із традиційних напрямів, зокрема Чорного моря, на західні та північні регіони України зростає попит на сучасні перевалочні комплекси. Вони відіграють ключову роль у швидкому обробленні та перенаправленні вантажів, забезпечуючи гнучкість логістичних ланцюгів. Особливий інтерес інвесторів зосереджується на Львівській, Волинській, Закарпатській і Чернівецькій областях;

3) відновлення контейнерних перевезень та доставки збірних вантажів, адже контейнерні перевезення є основою сучасної логістики. Їх скорочення внаслідок війни порушило зовнішньоекономічні зв'язки. У процесі відновлення все більше підприємств працюють над переорієнтацією маршрутів та створенням нових логістичних хабів для обробки збірних вантажів, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу;

4) відновлення поромного сполучення з огляду на тимчасову недоступність частини морських портів, відновлення поромного сполучення набуває особливої ролі. Поромні маршрути, зокрема через Дунай, стають альтернативою традиційним торговим шляхам і сприяють підтримці експорту, особливо агропродукції;

5) інвестиції у фулфілмент, адже саме фулфілмент-центри забезпечують повний цикл логістичних операцій – від зберігання до доставки товару кінцевому споживачеві – стають ключовими інфраструктурними об'єктами в умовах розвитку електронної комерції. Відновлення економіки супроводжується зростанням інтересу до побудови національних фулфілмент-систем, особливо в західних регіонах;

6) автоматизація галузі через цифровізацію та автоматизацію логістичних процесів, що стали відповіддю на кадровий дефіцит та необхідність підвищення ефективності. Впровадження сучасних ІТ-рішень, GPS-моніторингу, WMS-систем та електронного документообігу дозволяє зменшити витрати, прискорити обробку замовлень та забезпечити гнучкість у кризових умовах;

7) реформування кадрової політики та програм навчання, адже логістичний сектор, як і багато інших, стикається з нестачею кваліфікованих кадрів через трудову міграцію та мобілізацію, тому актуальним стає перегляд кадрової політики підприємств, а також розробка нових програм підготовки та перекваліфікації персоналу. Особливо затребуваними стають фахівці з ІТ-логістики, управління запасами та логістичного планування;

8) збільшення інвестицій в енергоефективність та енергонезалежність, що пояснюється умовами енергетичної нестабільності і, як наслідок, логістичні компанії більш активно інвестують у відновлювані джерела енергії, енергоощадні технології, резервні системи живлення та модернізацію парку техніки, що дозволяє забезпечити безперервність логістичних процесів і зменшити залежність від централізованих джерел енергії.

Висновки

Система підприємництва та логістики в Україні зазнає суттєвих трансформаційних змін під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів, зумовлених війною, глобальними економічними коливаннями та потребами цифрової адаптації. Проведений аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання, рівня зайнятості та індексу вантажоперевезень свідчить про значну вразливість національного бізнесу, проте в той же час і про наявність ознак адаптації та поступового відновлення. Ключовими проблемами, які стримують розвиток, визначено такі: руйнування транспортної інфраструктури, кадровий дефіцит, низький рівень доступу до джерел фінансування та певні інституційні бар'єри. Особливу увагу приділено необхідності стратегічного ризик-менеджменту та посиленні ролі міжпідприємницької кооперації як чинників забезпечення стійкості у мінливому зовнішньому середовищі. Важливою умовою ефективного розвитку підприємницької діяльності є врахування актуальних трендів галузі: цифровізація, автоматизація, розвиток фулфілменту, енергоефективність, реформування кадрової політики тощо. Саме визначені напрями формують підґрунтя для модернізації бізнес-середовища та переходу до інноваційно-орієнтованої моделі економіки. Тим самим, подальше зростання підприємництва та ефективне функціонування логістичних систем в Україні потребують комплексної підтримки: інфраструктурної, кадрової, інституційної та фінансової. Збалансована реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, її стійкості до зовнішніх викликів і формуванню умов для сталого післякризового розвитку.

Abstract

Modern entrepreneurship is increasingly integrated with logistic processes, the efficiency of which determines both the speed of managerial decision-making and the overall competitiveness of businesses. Digitalization, changes in labor relations, the growing role of the creative economy, and the green transformation have become integral components of the modern business environment, requiring a revision of approaches to entrepreneurship from both state policy and the business entities themselves. Under these conditions, it is critically important to form a comprehensive vision for the development of entrepreneurship and logistic systems as interconnected elements of the country's economic recovery. The aim of this article is to conduct a comprehensive study of the current state of entrepreneurial activity and logistic systems in Ukraine, and to define their key development prospects. Between 2014 and 2019, a relatively stable growth in the number of business entities was observed, which was the result of a gradual economic recovery following the 2014 crisis. The most significant decline occurred in 2022 as a direct consequence of the full-scale military aggression against Ukraine. At the same time, 2023 showed signs of stabilization, which can be attributed to the adaptation of business structures to wartime conditions, relocation to safer regions, the expansion of digital business channels, and the implementation of national and international support programs. The dynamics of employment at Ukrainian enterprises also somewhat stabilized in 2023 due to the recovery of relocated businesses, and the development of logistics, construction, IT, and volunteer sectors, which are creating new employment opportunities. The freight transportation index continued its downward trend in 2023, following the sharp decline in 2022 caused by the full-scale armed aggression. Compared to 2021, when relative stability in transportation still remained, the decrease is substantial and indicates that the logistic system's adaptation to new conditions remains incomplete. Damaged transport infrastructure not only complicates the movement of goods but also affects regional labor concentration, market access, and the location of entrepreneurial activity. Mass labor migration weakens the workforce capacity of national production, creates an imbalance between labor supply and demand, and reduces the level of domestic consumption. Institutional problems, such as an unstable regulatory environment and limited access to financing, hinder enterprise modernization, constrain investment, and diminish motivation for official business activity. The main trends that determine the directions of logistic infrastructure and entrepreneurial development in Ukraine include: the reconstruction of key transport and logistics facilities; the development of transshipment complexes in response to shifts in logistic routes from traditional directions; the restoration of container transportation and consolidated cargo deliveries; the revival of ferry services; investment in fulfillment infrastructure; automation of the sector through digital and logistic process transformation; reform of personnel policies and training programs; and increased investment in energy efficiency and energy independence.

Список літератури:

1. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability* 2023, 15(19), 14075. DOI: 10.3390/su151914075.
2. Зайченко К.С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. Актуальні проблеми економіки. №9 (267). 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/09/09.23._topic_Kateryna-S.-Zaichenko-21-30.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-267-21-30.
3. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014-2023 роках. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014-2023 роки. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>.
6. Шамборовський Г.О. Міжнародні логістичні операції в Україні в умовах війни з рф. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-161
7. Кушнір Ю.Б., Блага М.М., Поп М.В., Поп Ю.В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. №1(61). С. 23-25.
8. Баранець Г.В., Клодчик О.О. Управління логістикою промислових підприємств: проблеми воєнного часу та виклики повоєнного періоду. *Scientific Research: Theoretical Foundations and practical Applications: materials of VII International Scientific and practical conference*. January 24-26, 20024. Vienna, Austria. С. 241-245.
9. Filyppova S., Filippov V., Yangulov E. Types of reactions of enterprises to force majeure and their consequences as a critical factor influencing the economic recovery of Ukraine. *Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization*. Riga: Baltija Publishing. 2023. P. 221-240.
10. Aquib Irteza Reshad, Tasnia Biswas, Renu Agarwal, Sanjoy Kumar Paul, Abdullahil Azeem, Evaluating barriers and strategies to sustainable supply chain risk management in the context of an emerging economy, *Business Strategy and the Environment*, Wiley Blackwell, 2023. Vol. 32(7), pages 4315-4334. DOI: 10.1002/bse.3367.
11. Korporic, N., Kukkamalla, P.K., Markovic, S. et al. Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Rev Manag Sci* (2025). DOI: 10.1007/s11846-025-00883-0.
12. Башинська І.О. Визначення тенденцій розвитку машинобудування в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2013. №6/2. С. 3-5.
13. Frolova L., Gorodetska T., Ivanchuk K., Zaychenko K., Nosova T. Freelance as the main trend in doing business in the food industry. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 2018. Vol. 25, pp. 81-86.
14. Вербівська Л.В., Смерека М.Б., Дзюба Т.В. Роль логістичних операцій у підвищенні ефективності логістичної галузі в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. №6. DOI: 10.5281/zenodo.14745358.
15. Романич І. Інтелектуальне управління бізнес-процесами та ринкові тренди в логістиці інновацій. Управління змінами та інновації. 2025. №13. С. 17-24. DOI: 10.32782/СМІ/2025-13-3.
16. Парфентьева О. Трансформація ринку логістичних послуг в епоху діджиталізації та сервісизації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №2(112), С. 20-25. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-2-3.
17. Некрасова Л., Крупіца І., Шепелева О., Науменко Ю. Сучасний стан та аналіз конкурентоспроможності підприємств України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. №340(2). С. 629-635. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-101.

References:

1. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M., & Malynovskyy, Y. (2023). Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*, 15(19), 14075. DOI: 10.3390/su151914075 [in English].

2. Zaichenko, K.S. (2023). Digitalization of Economies and Society: Global Trends. Actual Problems of Economics, No. 9(267), pp. 21-30. Retrieved from: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/09/09.23._topic_Kateryna-S.-Zaichenko-21-30.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-267-21-30 [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine. (2014-2023). Number of active business entities by types of economic activity by regions. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. (2014-2023). Number of employed persons at enterprises by types of economic activity by regions. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Kyivstar Hub. (2024). Sectoral Trends: The State of the Logistics Industry in Ukraine – Trends and Features. Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> [in Ukrainian].
6. Shamborovskyi, H.O. (2024). International Logistic Operations in Ukraine under Martial Law. Economy and Society, No. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-161 [in Ukrainian].
7. Kushnir, Y.B., Blaha, M.M., Pop, M.V., & Pop, Y.V. (2023). Logistics and International Trade of Ukraine in the Context of War. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics, No. 1(61), pp. 23-25 [in Ukrainian].
8. Baranets, H.V., & Klochyk, O.O. (2024). Logistics Management of Industrial Enterprises: Wartime Problems and Post-War Challenges. In Scientific Research: Theoretical Foundations and Practical Applications. VII Int. Scientific Conf. (pp. 241-245). Vienna, Austria [in Ukrainian].
9. Filyppova, S., Filippov, V., & Yangulov, E. (2023). Types of Reactions of Enterprises to Force Majeure and Their Consequences as a Critical Factor Influencing the Economic Recovery of Ukraine. In Transformation of Economics, Finance and Management in the Context of World Globalization (pp. 221-240). Riga: Baltija Publishing [in English].
10. Reshad, A.I., Biswas, T., Agarwal, R., Paul, S.K., & Azeem, A. (2023). Evaluating Barriers and Strategies to Sustainable Supply Chain Risk Management in the Context of an Emerging Economy. Business Strategy and the Environment, 32(7), 4315-4334. DOI: 10.1002/bse.3367 [in English].
11. Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., & Maran, T. (2025). Resilience of Small and Medium-Sized Enterprises in Times of Crisis: An Umbrella Review. Review of Managerial Science. DOI: 10.1007/s11846-025-00883-0 [in English].
12. Bashynska, I.O. (2013). Determining the Development Trends of Machine-Building in Ukraine. Economy. Finances. Law, No. 6/2, pp. 3-5 [in Ukrainian].
13. Frolova, L., Gorodetska, T., Ivanchuk, K., Zaichenko, K., & Nosova, T. (2018). Freelance as the Main Trend in Doing Business in the Food Industry. Journal of Hygienic Engineering and Design, Vol. 25, pp. 81-86 [in English].
14. Verbivska, L.V., Smereka, M.B., & Dziuba, T.V. (2024). The Role of Logistic Operations in Improving the Efficiency of Ukraine's Logistics Sector. Current Issues of Economic Sciences, No. 6. DOI: 10.5281/zenodo.14745358 [in Ukrainian].
15. Romanych, I. (2025). Intelligent Business Process Management and Market Trends in Logistics Innovations. Change Management and Innovation, No. 13, pp. 17-24. DOI: 10.32782/CMI/2025-13-3 [in Ukrainian].
16. Parfentieva, O. (2024). Transformation of the Logistics Services Market in the Era of Digitalization and Servitization. Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences, No. 2(112), pp. 20-25. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-2-3 [in Ukrainian].
17. Nekrasova, L., Krupytsia, I., Shepeleva, O., & Naumenko, Y. (2025). Current State and Competitiveness Analysis of Ukrainian Enterprises. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, No. 340(2), pp. 629-635. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-101 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Зайченко К.С. Стан та перспективи розвитку підприємницької діяльності та логістичних систем у сучасних реаліях України / К.С. Зайченко, Ю.В. Кіструга // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2025. – № 3 (33). – С. 29-37. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/29.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.4. DOI: 10.5281/zenodo.17148417.

Reference a Journal Article:

Zaichenko K.S. The State and Prospects of Entrepreneurial Activity and Logistic Systems Development in the Current Realities of Ukraine / K.S. Zaichenko, Yu.V. Kistruga // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2025. – № 3 (33). – P. 29-37. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/29.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.4. DOI: 10.5281/zenodo.17148417.

