

УДК 656.073:24:658.8(477)

**Скочиляс Роман Вікторович**

*аспірант кафедри маркетингу і логістики*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Skochulyas Roman**

*Postgraduate Student of the Department of Marketing and Logistics*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0003-0364-7865

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-11-11586

## ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУТСОРСИНГУ ВАНТАЖНОЇ ПЕРЕВІЗНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ І ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

## INSTRUMENTS FOR FINANCIAL SECURITY OF OUTSOURCING FREIGHT TRANSPORTATION ACTIVITIES IN CONDITIONS OF WAR AND MARTIAL STATE IN UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Повномасштабна війна і запровадження воєнного стану в Україні спричинили системну кризу в логістичному секторі: зруйновано критичну транспортну інфраструктуру, зросли витрати, порушено ланцюги постачання. В умовах надзвичайної нестабільності аутсорсинг логістичних функцій став ключовим інструментом забезпечення безперервного руху товарів. Однак ефективність аутсорсингових перевезень безпосередньо залежить від фінансової спроможності перевізників, які зіткнулися з дефіцитом ресурсів, ризиками втрат і складнощами з доступом до фінансування.

Мета – розкрити особливості фінансового забезпечення логістичного аутсорсингу в умовах війни в Україні, проаналізувати наявні інструменти підтримки, з'ясувати їх ефективність і запропонувати напрями вдосконалення для стійкості перевізної діяльності.

Матеріали і методи. У дослідженні використано офіційні звіти урядових органів, міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк), страхових асоціацій, галузеву аналітику (KSE, INGO), а також наукові джерела. Методологічну основу становлять структурно-функціональний, порівняльно-аналітичний і системно-економічний підходи.

Результати. За результатами розв'язання першого завдання, встановлено, що повномасштабна війна призвела до масштабної деструкції транспортної інфраструктури, знищення значної частини приватного і державного логістичного ресурсу, а також до глибокої перебудови маршрутів перевезень. Аутсорсинг логістики став вимушеним, але ефективним способом забезпечення безперервності перевезень, особливо для малого та середнього бізнесу. Водночас саме логістичні оператори-аутсорсери зазнали найбільшого фінансового навантаження у вигляді різкого зростання витрат на паливе, страхування, маршрути об'їзду, безпекові заходи, а також втрати персоналу через мобілізацію. За результатами другого завдання проаналізовано низку державних і міжнародних інструментів фінансового забезпечення, що застосовувались у 2022–2025 рр.: податкові пільги (обнулення акцизу і зниження ПДВ на паливе до 7%) зменшили логістичні витрати в найкритичніший момент; страхування воєнних ризиків запроваджено через програму «Єдність» (судноплавство) і гарантійний механізм ЄБРР–Аоп (авто і залізниця); кредитування із держгарантіями, факторинг, пільговий лізинг стали основними механізмами підтримки оборотного капіталу й оновлення парку. У межах третього завдання запропоновано розширити дію страхових схем на всі види перевезень (не лише морські); створити національний компенсаційний фонд для покриття втрат перевізників; запровадити нові програми лізингу вантажної техніки під державні гарантії; поширити механізми факторингу на малий логістичний бізнес через спрощені процедури; удосконалити системи бронювання кадрів та інвестувати в підготовку нових спеціалістів.

Перспективи. Розроблені висновки і рекомендації можуть стати основою для формування державної політики підтримки перевізного сектору в умовах війни й відновлення. В подальших дослідженнях доцільно зосередитись на моделюванні фінансової ефективності окремих інструментів підтримки та впровадженні цифрових механізмів моніторингу стійкості логістичних операторів.

**Ключові слова:** вантажні перевезення, перевізники, страхування воєнних ризиків, податкові пільги, державні гарантії, кредитування, лізинг, факторинг.

**Summary.** Introduction. The full-scale war and the introduction of martial law in Ukraine have caused a systemic crisis in the logistics sector: critical transport infrastructure has been destroyed, costs have increased, supply chains have been disrupted. In conditions of extreme instability, outsourcing of logistics functions has become a key tool for ensuring the continuous movement of goods. However, the effectiveness of outsourced transportation directly depends on the financial capacity of carriers, who are faced with a shortage of resources, risks of losses and difficulties with access to financing.

**Purpose.** The aim is to reveal the features of financial support for logistics outsourcing in conditions of war in Ukraine, to analyze the existing support tools, to find out their effectiveness and to suggest areas for improvement for the sustainability of transportation activities.

**Materials and methods.** The study used official reports of government bodies, international financial institutions (EBRD, World Bank), insurance associations, industry analytics (KSE, INGO), as well as scientific sources. The methodological basis is the structural-functional, comparative-analytical and system-economic approaches.

**Results.** According to the results of solving the first task, it was established that the full-scale war led to large-scale destruction of transport infrastructure, the destruction of a significant part of private and state logistics resources, as well as a deep restructuring of transportation routes. Outsourcing of logistics has become a forced but effective way to ensure the continuity of transportation, especially for small and medium-sized businesses. At the same time, it was the logistics operators-outsourcers who suffered the greatest financial burden in the form of a sharp increase in fuel costs, insurance, detour routes, security measures, as well as personnel losses due to mobilization. Based on the results of the second task, a number of state and international financial support instruments applied in 2022–2025 were analyzed: tax benefits (zeroing excise duty and reducing VAT on fuel to 7%) reduced logistics costs at the most critical moment; war risk insurance was introduced through the Unity program (shipping) and the EBRD–Aon guarantee mechanism (auto and railway); lending with state guarantees, factoring, and preferential leasing became the main mechanisms for supporting working capital and renewing the fleet. Within the framework of the third task, it was proposed to expand the scope of insurance schemes to all types of transportation (not only maritime); create a national compensation fund to cover losses of carriers; introduce new truck leasing programs under state guarantees; extend factoring mechanisms to small logistics businesses through simplified procedures; improve personnel reservation systems and invest in the training of new specialists.

**Discussion.** The developed conclusions and recommendations can become the basis for the formation of a state policy to support the transport sector in conditions of war and recovery. In further research, it is advisable to focus on modeling the financial efficiency of individual support instruments and implementing digital mechanisms for monitoring the sustainability of logistics operators.

**Key words:** freight transportation, carriers, war risk insurance, tax benefits, state guarantees, lending, leasing, factoring.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна і запровадження воєнного стану в Україні спричинили безпрецедентні потрясіння для транспортно-логістичного сектору. Інфраструктура зазнала масштабних руйнувань — знищено дороги, мости, пошкоджено залізницю, порти і склади. Багато логістичних компаній вимушено призупинили або скоротили діяльність, а деякі взагалі залишили ринок. За оцінками, велика кількість підприємств втратила значну частину свого транспортного парку (вантажівки, вагони, складську техніку) внаслідок бойових дій, мародерства чи пошкоджень, що призвело до банкрутств або різкого згорання бізнесу [1]. У той же час логістика залишилася критично важливою для економіки як «кровоносна система» країни, забезпечуючи перевезення товарів, гуманітарної допомоги та евакуацію людей навіть у найскладніших умовах.

В цих умовах багато вантажовідправників і виробничих підприємств перейшли на аутсорсинг логістичних послуг, покладаючись на сторонніх перевізників і 3PL-операторів. Логістичний аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитись на основній діяль-

ності та уникнути витрат на утримання власного автопарку чи складів. Під час війни аутсорсинг набув ще більшого значення, адже дає змогу залучити спеціалізованих логістичних провайдерів, які мають досвід роботи в кризових умовах і мережу ресурсів для забезпечення перевезень. Однак і самі логістичні компанії-аутсорсери стикаються зі серйозними викликами через бойові дії — від ризиків фізичного знищення транспорту до нестачі пального і кадрів. Відтак постала потреба у фінансовому забезпеченні галузі: інструментах і механізмах підтримки, які дозволяють продовжувати вантажні перевезення на аутсорсі попри воєнні ризики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем фінансового забезпечення логістичних процесів і аутсорсингу в умовах воєнного стану зроблено як українськими, так і зарубіжними науковцями. Українські дослідники В.Є. Блинов та О.Г. Череп [1] розкрили особливості функціонування транспортно-логістичних систем під час війни, наголосивши на системних бар'єрах діяльності перевізників: дефіциті пального, руйнуванні транспортної інфраструктури,

блокуванні морських портів і зростанні витрат на страхування. Інші автори Б. Шевченко Л. Яковенко і Р. Шаравара [2] систематизували фінансові інструменти інноваційного розвитку підприємств логістичної інфраструктури, зокрема факторинг, лізинг, форфейтинг, венчурне фінансування і краудфандинг. Їхнє дослідження показує, що диверсифікація джерел фінансування логістичних компаній у період нестабільності дозволяє підвищити стійкість бізнес-моделей і зменшити ризики ліквідності. Подібного висновку дійшла І. О. Шевченко [3], яка проаналізувала роль факторингу, форфейтингу і лізингу як інструментів коротко- і середньострокової підтримки бізнесу, особливо для компаній із обмеженим доступом до банківського кредитування. Науковець М. Молодик [4] обґрунтував концептуальні засади управління фінансовими потоками у логістичних системах, визначивши пріоритетами інтеграцію цифрових платформ, моніторинг грошових потоків у режимі реального часу й автоматизацію розрахунків між учасниками ланцюга постачання. Схожі підходи до інтеграції фінансового управління з операційними процесами висвітлено у праці Д. Николаєва та С. Цевуха [5], які сформулювали сучасне бачення supply chain finance як багаторівневої системи, що поєднує банківські, страхові та фінтех-інструменти у підтримці безперервності постачання.

У зарубіжному науковому дискурсі питання взаємозв'язку логістичного аутсорсингу, конкурентоспроможності і фінансової результативності стали предметом глибоких емпіричних досліджень. Так, автори Е. Афум (E. Afum) та ін. [6] довели на прикладі підприємств країн, що розвиваються, що логістичний аутсорсинг безпосередньо впливає на фінансову ефективність і клієнтоорієнтованість компаній, особливо за умов нестабільності ринку. Науковці Д. Налетіна (D. Naletina), К. Петляк (K. Petljak) і Т. Рожич (T. Rožić) [7] підтвердили цей зв'язок на прикладі хорватських автотранспортних підприємств, де передача частини логістичних операцій на зовнішній підряд дозволила підвищити рентабельність і скоротити адміністративні витрати. Аналогічних висновків дійшли італійські дослідники Г. Бертальєро (G. Bertalero), А. Роза (A. Rosa) і Б. Далла К'яра (B. Dalla Chiara) [8], які, на основі опитування виробничих компаній, довели, що рішення щодо аутсорсингу логістики залежать від масштабів виробництва, рівня цифрової зрілості і витрат на персонал. У праці українських авторів Р. Скочиляс і Н. Скочиляс [9] встановлено кореляцію між стратегічними моделями управління ланцюгами постачання і рішеннями щодо аутсорсингу у вантажних перевезеннях, що дає підстави говорити про зростання ролі партнерських відносин і контрактних механізмів у підвищенні ефективності транспортної діяльності. Цікаву перспективу розвитку фінансового забезпечення логістики запропонував турецький дослідник К. Е. Болгун [10], який розглянув

блокчейн-технології як альтернативний інструмент фінансування у логістичному секторі, що забезпечує прозорість розрахунків і мінімізує транзакційні ризики між замовниками й перевізниками. Автор наголосив, що впровадження децентралізованих платформ дозволить оптимізувати факторингові й форфейтингові операції, а також підвищити довіру між сторонами ланцюга постачання.

Отже, наявні дослідження охоплюють важливі аспекти фінансування логістики, зокрема інструменти залучення капіталу, цифровізацію розрахунків, управління грошовими потоками, а також вплив аутсорсингу на ефективність перевезень. Проте жодна з робіт не зосереджується на комплексному аналізі інструментів фінансового забезпечення саме аутсорсингових вантажних перевізників в умовах повномасштабної війни в Україні, з урахуванням їхньої підвищеної ризикованості, критичної залежності від клієнтської платоспроможності, обмеженого доступу до ринкових фінансових ресурсів і специфіки логістичних операцій у прикордонних і прифронтових зонах. Таким чином, ця робота заповнює визначену наукову прогалину, досліджуючи суто фінансові інструменти підтримки зовнішніх логістичних провайдерів у кризових умовах війни, і формуючи цільові рекомендації з урахуванням поточних реалій українського ринку перевезень.

**Метою статті** є діагностика інструментів фінансового забезпечення вантажоперевізної діяльності на засадах аутсорсингу в умовах війни і воєнного стану в Україні, і визначити шляхи підвищення ефективності цих інструментів. Для досягнення поставленої мети окреслено такі основні завдання: (1) проаналізувати вплив війни на вантажні перевезення і роль аутсорсингу у забезпеченні логістичних потреб бізнесу в Україні; (2) ідентифікувати та охарактеризувати фінансові інструменти підтримки логістичного аутсорсингу, які застосовуються в Україні під час воєнного стану; (3) напрацювати рекомендації щодо вдосконалення існуючих і запровадження нових інструментів фінансового забезпечення аутсорсингових вантажних перевезень.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) офіційні публікації і повідомлення Міністерства економіки України, що висвітлюють інструменти підтримки бізнесу і логістики під час дії воєнного стану; 2) аналітичні звіти міжнародних організацій (ЄБРР), а також профільних експертно-дослідницьких установ і ринкових аналітичних платформ (KSE Institute, Українська логістична асоціація); 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення і системного аналізу (для структурування фінансових інструментів підтримки логістичних компаній в умовах війни і розкриття їх функціональних ознак); контент-аналізу (для виявлення повторюваних моделей, ризиків і механізмів дії з аналітичних зві-

тів і публікацій офіційних установ і дослідницьких організацій); індукції і дедукції (для формування причинно-наслідкових зв'язків між викликами, інструментами і результатами у сфері фінансового забезпечення логістики); логічного узагальнення (для формулювання висновків щодо підвищення ефективності державної і міжнародної підтримки логістичного аутсорсингу в Україні).

**Виклад основного матеріалу.** Російська агресія призвела до масштабних втрат матеріальної бази транспорту та інфраструктури. Окрім інфраструктури, постраждали й активи приватних логістичних компаній — вантажні автомобілі, склади, контейнерне обладнання. Втрата транспортних засобів сягнула такого рівня, що значна кількість перевізників опинилась на межі закриття. Зафіксовано випадки захоплення або знищення вантажів і машин під час обстрілів й окупації, що спричинило прямі фінансові втрати бізнесу. Як наслідок, частина компаній була змушена оголосити себе банкрутами або радикально скоротити штат і парк для виживання.

Бойові дії та окупація окремих територій перекрили звичні ланцюги постачання. З перших днів вторгнення авіасполучення повністю зупинилося, а морські порти України були заблоковані або захоплені, позбавивши експортерів основних шляхів (до війни морем здійснювалося ~70% експорту [11]). Це змусило бізнес переорієнтувати вантажопотоки на альтернативні напрямки — залізницю, автотранспорт, річкові шляхи, а також сусідні порти країн ЄС. За даними профільного дослідження, традиційні логістичні ланцюги втратили актуальність, і фахівці були вимушені оперативно переглядати маршрути до Європи та Азії. Наприклад, експорт агропродукції перейшов на західні сухопутні кордони і дунайські порти, що створило безпрецедентне навантаження на залізничну та автомобільну мережу, особливо на прикордонні переходи з Польщею, Румунією, Угорщиною. Пропускна спроможність цих маршрутів виявилася недостатньою для повної компенсації відсутності моря [12], що спричиняло затримки і черги на кордонах. Отже, логістична система України потребувала термінової адаптації та нарощення спроможностей, у тому числі за рахунок залучення нових партнерів-логістів.

Ще одним викликом для логістики стала нестача кваліфікованого персоналу. Мобілізація призвала до війська значну кількість водіїв, експедиторів, механіків та інших спеціалістів транспортної галузі. Через відтік кадрів виконання замовлень ускладнилося, окремі компанії не могли укомплектувати екіпажі вантажівок. Нестача водіїв призводила до затримок доставки товарів і змушувала підвищувати зарплати, витрачати ресурси на прискорене навчання нових працівників. Для пом'якшення проблеми уряд запровадив механізм бронювання військовозобов'язаних на критично важливих підприємствах, зокрема у транспортній сфері, що доз-

воляє стратегічним логістичним компаніям зберегти ядро персоналу від мобілізації на певний період. Втім, процедура бронювання виявилася складною і не всі перевізники змогли скористатися цим інструментом, особливо малі фірми. У підсумку кадровий голод став стримуючим фактором розвитку логістики. За оцінками експертів, дефіцит водіїв вантажівок у 2023 р. був одним з трьох найбільших викликів для транспортної логістики України (нарівні зі зростанням витрат та блокадою судноплавства) [13].

Також слід зазначити, що війна різко підняла собівартість логістичних операцій. По-перше, стрімко зросли ціни на пальне навесні 2022 року через руйнування нафтобаз та ембарго на російські енергоносії. У березні 2022 р. спостерігався дефіцит пального, і ціни на дизель на деякий час фактично вийшли з-під контролю. Держава втрутилась, щоб стабілізувати ситуацію: було скасовано акцизний податок на пальне і знижено ставку ПДВ з 20% до 7%, аби стримати зростання цін на бензин і дизель [14]. Цей крок тимчасово полегшив фінансове навантаження на перевізників і сприяв уникненню транспортного колапсу. Однак згодом податки частково повернули, коли ринок адаптувався. По-друге, війна додала низку непередбачуваних витрат: витрати на безпеку перевезень, страхування воєнних ризиків, маршрути об'їзду, простій на блокпостах тощо. Постійна загроза обстрілів, мінування доріг, захоплення транспортних засобів змусила підприємства інвестувати значні кошти в додаткові заходи безпеки і страхування вантажів. Страхові премії різко зросли — на початку війни українські страховики оцінювали воєнні ризики настільки високо, що вартість страхування вантажу могла сягати 100% його вартості [11]. Фактично це робило страхування неможливим. Лише після кількох місяців, коли накопичилася статистика і стало зрозуміло, що не весь застрахований об'єкт зазнає повного знищення при атаці, тарифи дещо знизилися. Все одно страхування від воєнних ризиків залишалось дорогим і малодоступним для невеликих перевізників. Багато хто вимушено працював без повного покриття ризиків, на свій страх і ризик, що, зрозуміло, підривало фінансову стійкість бізнесу.

Для вантажовласників (виробничих і торгових компаній) передача логістичних функцій на аутсорсинг виявилася рятівною стратегією під час війни. По-перше, зовнішні 3PL-провайдери часто мали краще налагоджені альтернативні маршрути і оперативніше перебудували свої процеси під нові реалії. Вони змогли перемістити склади в західні області, організувати крос-докінг на кордоні, налагодити співпрацю з європейськими перевізниками. По-друге, великі логістичні компанії мали більше фінансових резервів, щоб витримати шок: за даними дослідження, саме дрібні фірми опинилися під найбільшою загрозою закриття через затримки платежів від клієнтів, тоді як великі гравці

навіть розширювали діяльність і наймали персонал у 2023 р. Передача доставки товарів на крупних операторів зменшувала ризик простою чи зриву поставок для замовника. По-третє, аутсорсинг дозволяє компанії-замовнику не нести капітальні витрати на відновлення власного пошкодженого автопарку — замість цього перевізник сам дбає про транспорт, часто використовуючи різні фінансові інструменти для придбання або лізингу необхідних машин. Отже, питання фінансового забезпечення логістичних операторів напряду впливає на стабільність усіх ланцюгів постачання. Якщо перевізники не матимуть доступу до ресурсів для покриття воєнних ризиків і збільшених витрат, то й бізнес, що довірив їм логістику, зрештою постраждає. Саме тому в наступному розділі розглянуто, які фінансові інструменти були задіяні для підтримки аутсорсингової вантажної діяльності під час війни в Україні.

Сталий розвиток транспортно-логістичного сектору під час війни значною мірою залежить від наявності і дієвості спеціальних фінансових інструментів підтримки. В Україні в 2022–2023 роках сформувався комплекс заходів — як державних, так і за участі міжнародних партнерів, спрямованих на пом'якшення фінансового удару по перевізниках.

Розглянемо ключові інструменти докладніше (табл. 1).

Як видно з табл. 1, в Україні акцент було зроблено на опосередковану підтримку (податкові пільги, страхові гарантії, кредитні програми) та створення умов, за яких комерційні фінансові інструменти (страхування, факторинг, лізинг) могли почати працювати в умовах високих ризиків. Розглянемо детальніше деякі з наведених інструментів і результати їх використання.

Страхування воєнних ризиків є ключовою умовою безпечного функціонування логістики, адже без нього перевізники ризикують залишитися без компенсації у разі втрати вантажу чи транспорту. Класичне страхування зазвичай виключає воєнні ризики [11], тому український уряд і партнери реалізували спеціальні програми. У листопаді 2023 року Кабмін України запустив механізм «Єдність» (Unity Insurance Facility) для страхування суден, що курсують «зерновим коридором» Чорним морем [11]. До програми залучили пул із 14 провідних світових страховиків (з Lloyd's of London), які взяли на себе перший рівень ризику, а держава через Експортно-кредитне агентство забезпечила другий рівень перестраховування на суму 20 млн. долл. для покриття можливих збитків понад ліміти приватних страховиків [11]. Цей механізм дозволив відновити страхування суден і фактично розблокував часткове судноплавство: за підтримки «Єдності» з грудня 2023 по грудень 2024 здійснювалося страхування морських суден, що перевозили експортні вантажі Чорним морем.

Наприкінці 2024 року з'явився інший важливий інструмент — гарантійний механізм від ЄБРР і Aop. Європейський банк реконструкції та розвитку спільно з брокером Aop оголосили про програму на 110 млн. євро для страхування воєнних ризиків в Україні [15]. Фактично це механізм перестраховування: ЄБРР своїм гарантійним фондом покриває частину можливих збитків міжнародних страховиків, щоб стимулювати їх надавати поліси українському бізнесу [15]. На старті програма охоплює страхування вантажів, автомобільного транспорту та залізничного рухомого складу, а в перспективі може бути розширена і на інші активи. Очікується, що ця ініціатива дозволить забезпечити страхування товарів і транспорту

Таблиця 1

### Фінансові інструменти підтримки вантажної логістики в Україні під час війни

Інструмент	Суть	Як це працювало в Україні
Податкові пільги на пальне	Зменшення ставок акцизу і ПДВ для здешевлення вартості перевезень	З березня 2022 року: акциз — 0%, ПДВ — 7%. Це дало змогу стримати вартість пального і зменшити собівартість перевезень.
Програма страхування «Єдність»	Державно-приватне страхування суден і вантажів від воєнних ризиків	Уряд виділив \$20 млн. через Експортно-кредитне агентство для перестраховування ризиків під час роботи «зернового коридору».
Програма ЄБРР–Aop	Перестраховування активів (вантажів, транспорту) українських перевізників	ЄБРР гарантує до €110 млн. для зниження вартості страхування логістичних активів (вантажівки, вагони, склади)
Кредитування з держгарантіями	Державна підтримка банків, які кредитують транспортні компанії	Держава гарантує до 80% ризиків по кредитах. Приклад — ЄБРР і Райффайзен Банк надають €200 млн., з яких частина йде на логістику.
Факторинг для перевізників	Продаж боргу за логістичні послуги — перевізник отримує гроші не чекаючи оплати від клієнта	Використовується при роботі з держзамовленнями чи великими фірмами — дозволяє не чекати оплати 30–60 днів
Лізинг транспорту	Придбання вантажівок або причепів у розстрочку без початкового капіталу	Пропонується через «Укрексімбанк» і міжнародні лізингові програми за участі донорів (часто з пільговим внеском або компенсацією)

Джерело: систематизовано автором на основі [11–18]

загальною вартістю понад 1 млрд. євро щороку. Президентка ЄБРР Оділь Рено-Бассо підкреслила, що механізм надасть українській економіці необхідну підтримку малому і середньому бізнесу, який зазнав великих втрат від війни, і стане сигналом для інших учасників ринку щодо можливості страхувати військові ризики [15]. Поява таких програм — надзвичайно важливий крок, адже вони відновлюють довіру бізнесу в тому, що його активи захищені, а отже мотивують інвестувати в розвиток перевезень попри військові загрози.

Паралельно приватні страхові компанії України теж почали пропонувати продукти з покриттям військових ризиків (хоч і за високими тарифами). Наприклад, страховик ARX запустив інноваційний поліс військового страхування майна з лімітом відповідальності до 50 млн. долл. [16]. Компанія Colonnade у співпраці з міжнародними партнерами розробила перший в Україні поліс страхування вантажів від військових ризиків з покриттям до 15 млн. євро [17]. Наявність державної перестраховальної підтримки (як у програмі ЄБРР) здатна зробити такі поліси доступнішими за ціною для логістичних операторів. Таким чином, страхування поступово перестає бути «випадковою розкішшю» і стає реальним фінансовим інструментом захисту перевезень навіть у зоні війни.

Кредитно-гарантійна підтримка і стимулювання інвестицій. Ще один важливий напрям — забезпечення перевізників обіговими коштами і можливостями оновити матеріальну базу. Війна призвела до того, що багато логістичних МСП відчули нестачу ліквідності: клієнти затримували оплати, банки спершу обмежили кредитування через високі ризики. Для вирішення цієї проблеми на ринку почали більш активно застосовувати факторинг — продаж дебіторської заборгованості фінансовій компанії з негайним отриманням основної суми. Факторинг дозволяє перевізнику миттєво отримати до 80–90% вартості рахунку за рейс одразу після його виконання, не чекаючи 30–60 днів поки замовник перерахує гроші. Це суттєво підвищує обіговий капітал і захищає від ризику неплатежів. Дослідження свідчать, що факторинг є ефективним інструментом фінансової підтримки малого і середнього бізнесу, особливо коли багато контрагентів працюють з відстрочкою платежу [18]. Уряд також стимулював банки кредитувати підприємців навіть у складних умовах — шляхом запуску програми портфельних гарантій. Держава гарантувала до 80% ризиків за кредитами МСП в рамках військового стану, що спонукало банки видавати позики під адекватні відсотки. Частиною таких кредитів скористалися і транспортні компанії (наприклад, на поповнення пального чи ремонт техніки).

Свою роль відіграли і міжнародні фінансові організації. ЄБРР, як найбільший інституційний інвестор в Україні, оперативно перенаправив ресурси на підтримку реального сектору. З початку великої війни ЄБРР забезпечив вже понад 3 млрд. євро фінансування для українських позичальників через партнерські

банки [18]. Зокрема, у вересні 2025 р. ЄБРР розширив співпрацю з Райффайзен Банком, надавши йому гарантійний інструмент на суму 200 млн. євро для кредитування українського бізнесу [18]. Цей механізм покриває 50% можливих збитків банку за новими позиками підприємствам України, особливий акцент — на критичних галузях, включно з транспортом і логістикою [18]. Завдяки такому розподілу ризиків Райффайзен зобов'язався спрямувати кредити на підтримку перевізників, виробників, аграріїв тощо. Важливо, що частина цих кредитів іде на інвестиційні цілі — придбання нових основних засобів, модернізацію під стандарти ЄС (20% позик мають піти саме на «зелені» технології та оновлення обладнання) [18]. Для позичальників передбачені також гранти від ЄС після успішної реалізації інвестицій, причому для бізнесів, що найбільше постраждали від війни (з втраченими активами чи вимушеним переміщенням), розмір грантових компонентів підвищений. Таким чином, створюється своєрідна комбінація кредиту і гранту, що стимулює відновлення потужностей. Додатково, великий світовий лізинговий бізнес почав цікавитися українським ринком у контексті майбутнього відновлення — очікується, що після стабілізації ситуації міжнародні лізингодавці зайдуть з пропозиціями на оновлення автопарків українських компаній, що буде вигідно і перевізникам, і самим лізинговим фірмам.

Отже, набір фінансових інструментів, застосованих в Україні, охоплює різні аспекти: зменшення витрат (податкові пільги), захист від катастрофічних ризиків (страхування з державною гарантією), підтримка ліквідності (кредити, факторинг) і стимулювання інвестицій (гранти, лізинг).

На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку рекомендацій, реалізація яких сприяла б зміцненню фінансової стійкості вантажних перевізників й ефективності аутсорсингової логістики в Україні в умовах триваючої війни та подальшого відновлення економіки. Тож на рисунку 1 подано авторську розробку.

Впровадження наведених рекомендацій вимагатиме скоординованих зусиль уряду, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів. Проте такі заходи здатні закласти основу для стійкого відновлення логістики, зробити сектор привабливим для інвестицій та технологічного розвитку навіть у складні часи. Плавне інтегрування української логістичної системи у європейську (через стандарти, інфраструктуру, фінансові механізми підтримки) забезпечить високий рівень надійності та гнучкості перевезень на довгострокову перспективу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах війни логістичний сектор України зіткнувся з масштабними викликами — фізичне знищення інфраструктури та транспорту, різке зростання витрат, відтік кадрів, закриття традиційних маршрутів. У відповідь відбулася прискорена трансформація галузі: бізнес переорієнтував

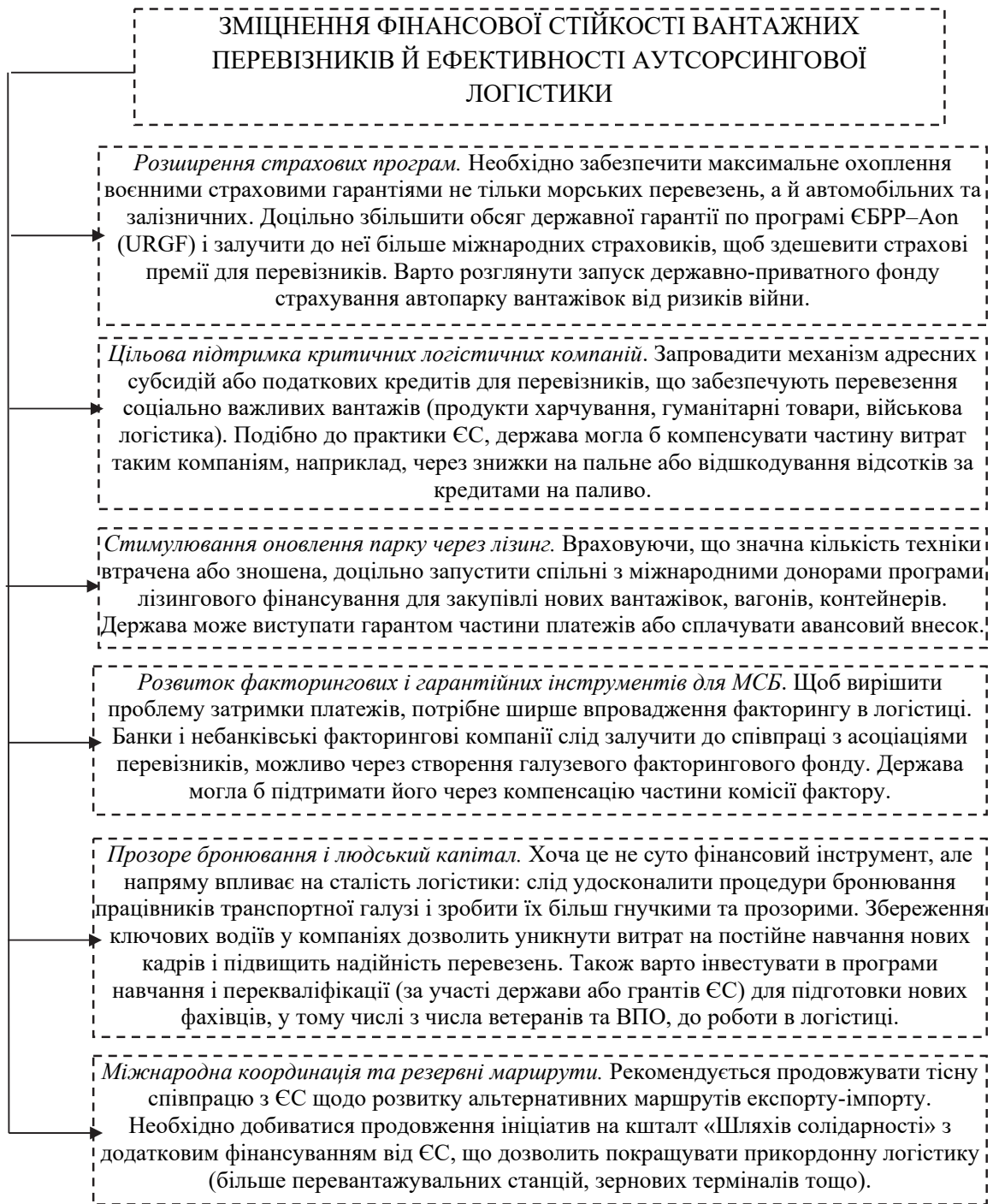


Рис. 1. Розробка рекомендацій, реалізація яких сприяла б зміцненню фінансової стійкості вантажних перевізників й ефективності аутсорсингової логістики в Україні в умовах триваючої війни

Джерело: авторська розробка

вантажопотоки на нові шляхи, активно перейшов на аутсорсинг логістичних послуг, адаптував операційні процеси під воєнні реалії. Аналіз показав, що аутсорсинг вантажних перевезень став важливим інструментом виживання бізнесу, дозволивши сконцентрувати зусилля на основній діяльності та передати логістичні ризики професійним перевізникам. Однак для підтримки такого аутсорсингу необхідні дієві фінансові механізми, адже логістичні оператори

самі потребують ресурсів, щоб працювати у небезпечних умовах.

В Україні у 2022–2025 рр. були застосовані різні інструменти фінансового забезпечення логістики: податкові пільги на паливо, державні гарантії та партнерські програми страхування воєнних ризиків, пільгове кредитування під портфельні гарантії, залучення коштів міжнародних організацій, програми бронювання персоналу та ін.

Міжнародний досвід підтвердив, що подібні фінансові інструменти є ефективними і потрібними. Ситуація в Україні спонукала країни ЄС запровадити власні програми підтримки перевізників (податкові кредити, субсидії на машину, зниження акцизів тощо). Це свідчить, що логістика — стратегічна галузь, без якої економічна стійкість неможлива, і в кризових умовах держава має її підстрахувати. Для України на найближчий час важливо продовжи-

ти й посилити початі ініціативи. На основі аналізу були запропоновані конкретні рекомендації, серед яких: розширення програм воєнного страхування для всіх видів транспорту; адресна підтримка критично важливих логістичних компаній; активніше використання лізингу та факторингу за участі держави; залучення іноземних інвестицій у інфраструктуру через державно-приватні проекти; вдосконалення механізму бронювання кадрів.

### Література

1. Блинов В. Є., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>
2. Шевченко Б., Яковенко Л., Шаравара Р. Фінансові інструменти інноваційного розвитку підприємств логістичної інфраструктури в Україні: теоретичні основи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 20, № 40. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-14)
3. Шевченко І. О. Фінансові механізми підтримки бізнесу: факторинг, форфейтинг та лізинг. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-148-155>
4. Молодик М. Концептуальні засади управління фінансовими потоками в сучасних логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-29>
5. Ніколаєв Д., Цевух С. Сучасне розуміння фінансування ланцюгів постачання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-99-106>
6. Afum E., Agyabeng-Mensah Y., Acquah I. S. K., Baah C., Dacosta E., Owusu C. S., Owusu J. A. Examining the links between logistics outsourcing, company competitiveness and selected performances: the evidence from an emerging country. *The International Journal of Logistics Management*. 2021. Vol. 32, No. 3. P. 1068–1090. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0205>.
7. Naletina D., Petljak K., Rožić T. Outsourcing as a challenge for achieving competitive advantage in road freight industry — the case of Croatia. *Promet — Traffic & Transportation*. 2020. Vol. 32, No. 1. P. 127–139. DOI: <https://doi.org/10.7307/ptt.v32i1.3198>
8. Bertalero G., Rosa A., Dalla Chiara B. Analysis of outsourcing conditions for freight transport and logistics among manufacturing companies: insights from a review of data and a field investigation. *Transportation Research Procedia*. 2020. Vol. 45. P. 459–466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.039>
9. Skochylas R. V., Skochylas N. V. Analysis of the relationship between supply chain management and outsourcing strategies in freight transportation. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. No. 1 (20). P. 144–163. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.144-163>.
10. Bolgun K. E. Alternative finance technique in the logistics sector: blockchain. *PressAcademia Procedia*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 6–20. DOI: <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1747>
11. Сидоров Д. Між мінами та ракетами. Як бізнес страхує та перевозить вантажі у Чорному морі. 2025. URL: <https://ingo.ua/news/mizh-minami-ta-raketami-yak-biznes-strahuye-ta-perevozit-vantazhi-u-chornomu-mori> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Курочка Н. Нові можливості для логістичних бізнесів в Україні під час війни. *CFC Big Ideas*. 2025. <https://cfc-bigideas.com/uk/novi-mozhlyvosti-dlya-logistychnyh-biznesiv-v-ukrayini-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Шляхи адаптації логістики до війни: поточні виклики, відновлення та інвестиції. Агробізнес сьогодні. 24 листопада 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/28394-shliakhy-adaptatsii-lohistryky-do-viiny-potochni-vyklyky-vidnovlennia-ta-investytsii.html> (дата звернення: 20.10.2025).
14. Гонтаренко О. Реалізація пального за воєнного стану: ПДВ та акциз. 2024. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/964001> (дата звернення: 20.10.2025).
15. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України ЄБРР та Aon запускають програму на 110 млн. євро для страхування воєнних ризиків в Україні. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0317c228-69a5-4d61-8b2a-75fed530f3d2?lang=uk-UA&title=BrrTaAonStrakhuvanniaVonnikhRizikiv> (дата звернення: 27.10.2025).
16. UkraineInvest. Ukraine has created a multi-level system of investment insurance against war risks. Київ: Ukraine Investment Promotion Office, 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks> (дата звернення: 25.10.2025).
17. Страхова компанія «Colonnade Ukraine». Cargo insurance: комплексне страхування вантажів у транзиті. Київ : Colonnade Ukraine, URL: [https://colonnade.com.ua/cargo\\_business](https://colonnade.com.ua/cargo_business) (дата звернення: 20.10.2025).

18. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). EBRD extends new guarantee to Raiffeisen Bank Ukraine to unlock €200 million of business finance. 10 Sep. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-new-guarantee-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-unlock.html> (дата звернення: 25.10.2025).

### References

1. Blynov, V. Ye., & Cherep, O. H. (2025). Lohistyka pid chas viiny ta problemy, z yakymy ztykaiutsia pereviznyky [Logistics during war and challenges faced by carriers]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Economic Development*, 1(52). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28> [in Ukrainian].
2. Shevchenko, B., Yakovenko, L., & Sharavara, R. (2025). Finansovi instrumenty innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv lohistychnoi infrastruktury v Ukraini: teoretychni osnovy [Financial instruments of innovative development of logistics infrastructure enterprises in Ukraine: theoretical foundations]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya "Ekonomika" — Adaptive Management: Theory and Practice. Series "Economics"*, 20(40). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-14) [in Ukrainian].
3. Shevchenko, I. O. (2024). Finansovi mekhanizmy pidtrymky biznesu: faktorynh, forfeitnyh ta lizynyh [Financial mechanisms of business support: factoring, forfaiting, and leasing]. *Visnyk Shkhidnoukrajinskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia — Bulletin of the East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, 6(286), 148–155. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-148-155> [in Ukrainian].
4. Molodyk, M. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia finansovymy potokamy v suchasnykh lohistychnykh systemakh [Conceptual principles of financial flow management in modern logistics systems]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economics and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-29> [in Ukrainian].
5. Nikolaiev, D., & Tsevuks, S. (2025). Suchasne rozuminnia finansuvannia lantsiuhiv postachannia [Modern understanding of supply chain finance]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" — Scientific Notes of the University "KROK"*, 3(79), 99–106. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-99-106> [in Ukrainian].
6. Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Acquah, I. S. K., Baah, C., Dacosta, E., Owusu, C. S., & Owusu, J. A. (2021). Examining the links between logistics outsourcing, company competitiveness and selected performances: The evidence from an emerging country. *The International Journal of Logistics Management*, 32(3), 1068–1090. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0205>
7. Naletina, D., Petljak, K., & Rožić, T. (2020). Outsourcing as a challenge for achieving competitive advantage in road freight industry — The case of Croatia. *Promet — Traffic & Transportation*, 32(1), 127–139. <https://doi.org/10.7307/ptt.v32i1.3198>
8. Bertalero, G., Rosa, A., & Dalla Chiara, B. (2020). Analysis of outsourcing conditions for freight transport and logistics among manufacturing companies: Insights from a review of data and a field investigation. *Transportation Research Procedia*, 45, 459–466. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.039>
9. Skochyliash, R. V., & Skochyliash, N. V. (2024). Analysis of the relationship between supply chain management and outsourcing strategies in freight transportation. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(20), 144–163. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.144-163>
10. Bolgun, K. E. (2023). Alternative finance technique in the logistics sector: Blockchain. *PressAcademia Procedia*, 17(1), 6–20. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1747>
11. Sydorov, D. (2025). Mizh minamy ta raketamy. Yak biznes strakhuie ta perevozyt vantazhi u Chornomu mori [Between mines and missiles. How business insures and transports cargo in the Black Sea]. *Ingo Ukraine*. <https://ingo.ua/news/mizh-minami-ta-raketami-yak-biznes-strahuye-ta-perevozyt-vantazhi-u-chornomu-mori> [in Ukrainian].
12. Kurochka, N. (2025). Novi mozhlyvosti dlia lohistychnykh biznesiv v Ukraini pid chas viiny [New opportunities for logistics businesses in Ukraine during the war]. *CFC Big Ideas*. <https://cfcbigideas.com/uk/novi-mozhlyvosti-dlya-logistychnykh-biznesiv-v-ukrayini-pid-chas-viiny/> [in Ukrainian].
13. Shliakhy adaptatsii lohistyky do viiny: potochni vyklyky, vidnovlennia ta investytsii [Ways of adapting logistics to war: current challenges, recovery, and investments]. (2023, November 24). *Ahrobiznes sohodni — Agribusiness Today*. <https://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/28394-shliakhy-adaptatsii-lohistyky-do-viiny-potochni-vyklyky-vidnovlennia-ta-investytsii.html> [in Ukrainian].
14. Hontarenko, O. (2024). Realizatsiia palnoho za voiennoho stanu: PDV ta aktsyz [Fuel sales under martial law: VAT and excise]. *E-Holovbukh*. <https://egolovbukh.expertus.com.ua/964001> [in Ukrainian].
15. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho gospodarstva Ukrainy. (2024). YeBRR ta Aon zapuskaiut programu na 110 mln yevro dlia strakhuvannia voiennykh ryzkyv v Ukraini [EBRD and Aon launch a €110 million war risk insurance program in Ukraine]. <https://me.gov.ua/News/Detail/0317c228-69a5-4d61-8b2a-75fed530f3d2?lang=uk-UA> [in Ukrainian].
16. UkraineInvest. (2025). Ukraine has created a multi-level system of investment insurance against war risks. *Ukraine Investment Promotion Office*. <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-has-created-a-multi-level-system-of-investment-insurance-against-war-risks>
17. Colonnade Ukraine. (n.d.). Cargo insurance: kompleksne strakhuvannia vantazhiv u tranzyti [Cargo insurance: comprehensive cargo insurance in transit]. *Colonnade Ukraine*. [https://colonnade.com.ua/cargo\\_business](https://colonnade.com.ua/cargo_business) [in Ukrainian].
18. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2025, September 10). EBRD extends new guarantee to Raiffeisen Bank Ukraine to unlock €200 million of business finance. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-new-guarantee-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-unlock.html>